

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA FUNDACIÓN
EDUCATIVA CASO: BERTA HERNÁNDEZ DE OSPINA -
FUNDEBER**

**MARÍA CECILIA RUZ BARCHA
CATALINA VILLA LÓPEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniera Administradora e Ingeniera Industrial**

**Carmen Beatriz López Hernández
Licenciada en Educación Pre escolar – Directora
Administrativa FUNDEBER**



**ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA-INGENIERÍA INDUSTRIAL
ENVIGADO
2012**

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina FUNDEBER por hacer posible que este trabajo se llevara a cabo, especialmente a María Elena Duque, Mariano Ospina, Carmen López y Juan José Gómez quienes estuvieron acompañándonos y guiándonos durante todo este proceso.

CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE ANEXOS	8
LISTA DE ECUACIONES	9
INTRODUCCIÓN	13
1. PRELIMINARES	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Contexto y caracterización del problema	14
1.1.1 Formulación del problema	14
1.2 Objetivos del proyecto	15
1.1.2 Objetivo General.....	15
1.1.3 Objetivos Específico	15
1.3 Marco de referencia.....	15
1.3.1 FUNDACIÓN	15
1.3.2 Planeación Estratégica	16
1.3.3 Importancia de la planeación	19
1.3.4 Propósitos de la planeación.....	20
1.3.5 Indicadores.....	20
1.3.6 Procesos Organizacionales	22
1.3.7 Mapa de procesos	25
1.3.8 BALANCED SCORECARD.....	26

2. METODOLOGÍA.....	28
2.1. PROCEDIMIENTO	28
2.1.1 Recolección de información.....	28
2.1.2 Análisis estratégico de la organización	28
2.1.3 Definición de Indicadores	30
2.1.4 Diseño de procesos organizacionales	31
2.1.5 Mapa de procesos	34
2.1.6 Balanced Scorecard	34
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	37
3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
3.1.1 INFORMACIÓN INTERNA	37
3.1.2 INFORMACIÓN EXTERNA	42
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN	45
3.1.3 Valores	45
3.1.4 Visión	46
3.1.5 Misión	48
3.1.6 Análisis DOFA	49
3.1.7 Establecimiento de objetivos y selección de estrategias.....	53
3.1.8 Diseño de Indicadores de gestión.....	55
3.1.9 Diseño de procesos organizacionales	65
3.1.10 Mapa de procesos	91
3.1.11 Balanced Scorecard	92
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	96

BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Cuestionario de direccionamiento para la visión	47
Tabla 2 Cuestionario de direccionamiento para la misión	48
Tabla 3 Análisis interno.....	49
Tabla 4 Análisis externo.....	51
Tabla 5 Tabla de indicadores.....	60
Tabla 6 Descripción de proceso: Compras de insumos	75
Tabla 7 Descripción de proceso: Pago a proveedores	78
Tabla 8 Descripción de proceso: Informes financieros	80
Tabla 9 Descripción de proceso: Facturación a donantes	83
Tabla 10 Descripción de proceso: Gestión de recursos	86
Tabla 11 Descripción de proceso: Formación y capacitación	88
Tabla 12 Mapa estratégico – Balanced Scorecard	92
Tabla 13 Balanced Scorecard.....	93

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1	Proceso: Entradas y resultados..... 23
Figura 2	Simbología del flujograma de procesos..... 24
Figura 3	Mapa de procesos..... 26
Figura 4	Matriz FODA 30
Figura 5	Formato: Flujograma de Proceso 32
Figura 6	Formato: Descripción de actividades del flujograma 33
Figura 7	Mapa Estratégico del Balanced Scorecard..... 35
Figura 8	Formato del Balanced Scorecard 36
Figura 9	Organigrama FUNDEBER..... 37
Figura 10	Doña Berta 39
Figura 11	Valores FUNDEBER..... 46
Figura 12	Formulación estratégica FUNDEBER 53
Figura 13	Flujograma: Compras de insumos 69
Figura 14	Flujograma: Pago a proveedores..... 70
Figura 15	Flujograma: Informes financieros..... 71
Figura 16	Flujograma: Facturación a donantes..... 72
Figura 17	Flujograma: Gestión de recursos..... 73
Figura 18	Flujograma: Formación y capacitación 74
Figura 19	Mapa de procesos propuesto 91

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1- Municipios afectados por la violencia	106
ANEXO 3- Fragmento del Estatuto tributario Colombiano.....	107

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1 Indicador: Participación de padres.....	56
Ecuación 2 Indicador: Participación de alumnos	56
Ecuación 3 Indicador: Satisfacción de padres	56
Ecuación 4 Indicador: Satisfacción de alumnos	57
Ecuación 5 Indicador: Posicionamiento 1	57
Ecuación 6 Indicador: Posicionamiento 2.....	58
Ecuación 7 Indicador: Rentabilidad por proyecto	58
Ecuación 9 Indicador: Proporción de gastos administrativos.....	59

GLOSARIO

MALNUTRICIÓN: desnutrición por falta de suficiente energía, proteína, y micronutrientes para satisfacer las necesidades básicas del mantenimiento, crecimiento y desarrollo corporal.

ESTATUTOS: normativa por la cual se rigen los socios de una entidad, define obligaciones, responsabilidades, deberes y derechos entre sus miembros. Deben contener los siguientes elementos:

- Nombre: denominación de la entidad.
- Clase de persona jurídica: naturaleza civil de la entidad.
- Domicilio: lugar donde está ubicada la administración o dirección.
- Duración: periodo de tiempo que determina la existencia de la entidad
- Objeto: actividad específica a desarrollar.
- Patrimonio: todos los bienes tangibles y no tangibles que ingresen a la entidad por cualquier concepto.
- Forma de hacer los aportes: obligaciones en dinero o especie con el fin de sostener la entidad
- Aspectos financieros: para las fundaciones consiste en los aportes que hacen los socios en dinero o cualquier tipo de bien.
- Viabilidad: el objeto social debe ser determinado y debe ser posible desarrollarlo con los recursos que cuenta la fundación.

RETENCIÓN EN LA FUENTE: es un mecanismo que busca recaudar un determinado impuesto de forma anticipada, para que el Gobierno pueda tener un ingreso mensual.

RESUMEN

Este proyecto se realizó en la Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina FUNDEBER, institución sin ánimo de lucro que pretende brindar educación ambiental y nutricional en las escuelas rurales de Antioquia y apoyar el desarrollo de las mujeres de la comunidad educativa mediante su capacitación.

Se desarrolló un plan estratégico para FUNDEBER con el fin de orientar a la fundación en su operación para lograr su sostenimiento en el largo plazo a través de la misión, la visión, el cumplimiento de los objetivos y la puesta en práctica de las estrategias organizacionales, regidos por los valores corporativos. Estos conceptos son el marco de referencia que sirven como orientación de actividades y programas que pretende desarrollar la fundación, y así lograr un reconocimiento en el departamento de Antioquia.

Previo a la realización de las estrategias se llevó a cabo el análisis interno y externo de la fundación para lograr un aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, a su vez poder mitigar las debilidades y amenazas. Para la medición de las estrategias, se planteó un indicador para cada una de ellas.

También se plantearon y documentaron los procesos que FUNDEBER realiza con más frecuencia, con un flujograma, un cuadro descriptivo y un mapa de procesos, mostrando de forma lógica y organizada cómo funcionan los procesos críticos de la fundación.

Palabras clave: Planeación estratégica, Procesos, Indicadores, Fundación, FUNDEBER

ABSTRACT

This Project was realized in a nonprofit organization called “Fundación Educativa Berta Hernandez de Ospina” FUNDEBER, which wants to give environmental and nutritional education in the rural schools of Antioquia and support training women from the educational community.

An strategic plan for FUNDEBER was developed, with the purpose of guiding the foundation in their sustainability in a long term, through their mission, vision, the achievement of the objectives and working with organizational strategies. All this concepts are the framework that works as a guide for the activities and programs that the foundation wants to develop, and then, being recognized in Antioquia.

Before the strategies were done, the internal and external analyses were made to take advantage from the opportunities and strengths, but also mitigate the weakness and threads that have FUNDEBER. To measure how the strategies are working, indicators for each one were established.

Finally, the most important FUNDEBER processes were proposed and documented with flow diagrams, descriptions charts and processes maps, to show in a logical an organized form how the critical processes of the organization work.

Key words: Strategic Planning, Processes, Indicators, Foundations, FUNDEBER

INTRODUCCIÓN

La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina – FUNDEBER fue creada por inspiración de Mariano Ospina Hernández, hijo de doña Berta y Mariano Ospina Pérez, para conmemorar los cien años del nacimiento de su madre.

FUNDEBER fue constituida el 25 de julio de 2007, se nombró como presidente y representante legal al empresario Jorge Hernández Restrepo. El principal interés de la fundación ha sido combatir el hambre y la desnutrición, principalmente en niños y niñas, y trabajar por el desarrollo de las mujeres. El hambre y la desnutrición son los principales problemas que impiden el desarrollo humano, siendo un obstáculo para un adecuado desarrollo cognitivo y a su vez el desarrollo de un país, ya que esto genera más pobreza y problemas sociales, siendo esta la raíz de los problemas de delincuencia y violencia.

La fundación no ha tenido ningún tipo de direccionamiento estratégico y no ha realizado ningún proyecto para generar el impacto esperado en la sociedad. Para las personas que crearon la fundación es de gran importancia su permanencia en el tiempo y el aporte que esta haga a la sociedad, beneficiando a niños y niñas de bajos recursos y promoviendo el desarrollo de las mujeres en la sociedad.

El presente trabajo pretende desarrollar un análisis interno y externo de la Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina, para obtener un plan estratégico por medio de la creación de visión, misión y valores, las cuales permitirán la implementación de nuevas estrategias dirigidas a la permanencia en el tiempo de la fundación.

También se plantearán los objetivos estratégicos de la fundación, las estrategias que permitan el logro de los objetivos y los indicadores que permitan medir la eficiencia de las operaciones. Y por último se realizará el diseño de los procesos organizacionales mas frecuentes y el mapa de procesos, para lograr la organización interna de la fundación.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto y caracterización del problema

Colombia tiene muchas poblaciones vulnerables y también hay un gran número de instituciones que desean ayudar con conocimientos, recursos y la implementación de proyectos que generen beneficio en la sociedad, pero en muchos casos no cuentan con una metodología adecuada para llevar a cabo sus actividades y garantizar su permanencia en el tiempo.

La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina – FUNDEBER fue creada por inspiración de Mariano Ospina Hernández, hijo de doña Berta y Mariano Ospina Pérez, “con motivo del primer centenario del nacimiento de la esclarecida dama antioqueña, quien fuera esposa y aliento permanente del ex presidente” FUNDEBER fue constituida el 25 de julio de 2007. “La fundación pretende constituirse en una institución promotora y patrocinadora de la educación para el trabajo y el desarrollo” (Acevedo, 2008)

La fundación no ha tenido ningún tipo de direccionamiento estratégico y no ha llevado a cabo ningún proyecto para generar el impacto esperado en la sociedad. Para las personas que crearon la fundación es de gran importancia su permanencia en el tiempo y el aporte que esta haga a la sociedad, beneficiando a niños y niñas de bajos recursos y promoviendo el desarrollo de la mujer en la sociedad.

El principal interés de la fundación ha sido combatir el hambre y la desnutrición, principalmente en niños y niñas, y mostrar la importancia del papel de las mujeres en la sociedad promoviendo su desarrollo. La malnutrición impide el desarrollo humano, siendo un obstáculo para un adecuado desarrollo cognitivo y a su vez el desarrollo de un país, ya que esto genera más pobreza y problemas sociales, siendo esta la raíz de los problemas de delincuencia y violencia.

1.1.1 Formulación del problema

La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina- FUNDEBER, no ha tenido un gran impacto en la sociedad, únicamente ha realizado pequeñas donaciones ocasionales y nunca se ha llevado a cabo un proyecto concreto con la idea inicial por la cual se creó la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

fundación, que es la educación nutricional y ambiental a través de la creación de huertas caseras y escolares para brindar seguridad alimentaria y “la protección y conservación del medio ambiente que fue preocupación permanente de Doña Berta, como también del ex presidente Ospina Pérez” (Acevedo, 2008). Se deben realizar las investigaciones requeridas para formular el plan estratégico de la fundación.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1.2 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina-FUNDEBER.

1.1.3 Objetivos Específico

- Establecer la visión, la misión y los valores con los cuales se identificará la fundación.
- Realizar el análisis interno y externo de la fundación.
- Definir los objetivos estratégicos de la fundación, e indicadores y estrategias.
- Diseñar los procesos organizacionales y mapa de procesos.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 FUNDACIÓN

Una fundación es una persona jurídica creada por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968)

Características:

- El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Las fundaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995)
- Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.(Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990)

(Cámara de Comercio de Medellín)

Requisitos:

En el artículo 19 del estatuto tributario colombiano de 2011 se presentan los requisitos o condiciones que deben cumplir este tipo de entidades:

Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social.
- b) Que dichas actividades sean de interés general.
- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

(Estatuto tributario Colombiano, 2011)

1.3.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se declara la visión y misión de una empresa u organización, se analizan la situación interna y externa de esta, se establecen objetivos generales y se formulan estrategias y planes para alcanzar dichos objetivos.

Para realizar la planeación estratégica se debe considerar la organización a nivel global ya que se baja en objetivos y estrategias generales y en planes que afectan varias

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

actividades. Debido a que la planeación estratégica considera la totalidad de la organización, debe ser proyectada a largo plazo.

La base de la planeación estratégica es la elaboración de planes tácticos y operativos y como todo planeamiento, es móvil y flexible y cada cierto tiempo se debe analizar y realizar los ajustes y cambios necesarios. La planeación estratégica involucra a todos los miembros de la organización, quienes deben estar comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos.

Pasos para realizar una planeación estratégica:

1. Establecimiento de los valores

Los valores son las cualidades positivas que tiene una organización. Son los principios o creencias que soportan a la misión, visión y los objetivos organizacionales. Representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la fundación.

2. Declaración de la visión

La visión indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo o qué es en lo que pretende convertirse. Responde a la pregunta “¿qué queremos ser?”.

3. Declaración de la misión

La misión es el objetivo, razón o propósito de la organización. Responde a la pregunta “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

4. Análisis externo

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos, situaciones y tendencias que suceden en el entorno de la organización, con el objetivo de conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas.

Para realizar este análisis se deben evaluar las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas, la competencia, clientes y proveedores de la organización. Se evalúan aspectos que ya existen y que podrían existir.

5. Análisis interno

El análisis interno consiste en estudiar diferentes aspectos y elementos que puedan existir dentro de una organización, con el fin de conocer su estado actual, la capacidad y poder detectar fortalezas y debilidades. Se deben evaluar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, entre otros

6. Establecimiento de objetivos generales

Los objetivos generales son los que definen el rumbo de la organización y deben ser formulados a largo plazo. Se deben establecer unos objetivos que permitan el logro de la misión, el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas y que permitan superar las amenazas externas y las debilidades internas.

Es de gran importancia tener en cuenta la capacidad de la empresa y la situación del entorno.

7. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Se deben diseñar, evaluar y seleccionar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. A continuación se presenta el proceso para diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias:

- A. Evaluar la información del análisis interno y externo, los enunciados de la misión, visión y valores, los objetivos y estrategias anteriormente utilizadas en la organización.
- B. Diseñar una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- C. Evaluar las estrategias propuestas, determinando las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Las estrategias son importante porque: La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos, permiten guiar las acciones de la empresa dirigiéndolas al logro de los objetivos, facilitan la toma de decisiones.

8. Diseño de planes estratégicos

Una vez se hayan determinado las estrategias que se van a utilizar, se pueden diseñar los planes estratégicos, que son los documentos que contienen y donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, como será la implementación de las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

(Fred R) (Rodriguez, 2001)

1.3.3 Importancia de la planeación

Los aspectos que indican la importancia de una planeación estratégica para una organización son:

- Promover su desarrollo estableciendo métodos para utilizar racionalmente los recursos
- Reducir los niveles de incertidumbre
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización
- Informa a los empleados sobre el direccionamiento de la organización y lo que se espera de ellos

(Rodriguez, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, 2001)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1.3.4 Propósitos de la planeación

Los propósitos de una planeación estratégica son: minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre, elevar el nivel de éxito de la organización, establecer un esfuerzo coordinado y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

(Rodriguez, 2001)

1.3.5 Indicadores

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Un sistema de indicadores debe involucrar tanto procesos operativos y administrativos y se deben basar en la misión y en los objetivos estratégicos.

Cuando se emplean correctamente los indicadores, permiten tener un adecuado control sobre una situación específica. La importancia de los indicadores esta en que es posible medir el desempeño y actuar con base en tendencias positivas o negativas observadas. También son una herramienta clave para hacer el monitoreo y retroalimentación de un proceso, proyecto o planeación estratégica.

Los indicadores de gestión son una manifestación de los objetivos estratégicos y deben integrar los resultados operacionales con las estrategias.

Para construir los indicadores se deben considerar los siguientes elementos:

- Definición: Expresión que cuantifica el estado de la característica o actividad a medir.
- Objetivo: indica que es lo que se quiere mejorar, el sentido de la mejora puede ser maximizar, minimizar, eliminar, etc.
- Valores de referencias: para medir se debe realizar una comparación, y para esto se requiere un nivel de referencia para comparar el valor que arroja el indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

- Valor histórico: es la tendencia en el transcurso del tiempo y permite proyectar y calcular los valores esperados para un periodo determinado. Señala variaciones en los resultados, la capacidad real, y si el proceso ha estado o no controlado. Muestra lo que se ha hecho.
 - Valor estándar: semana el potencial del sistema.
 - Valor teórico o de diseño: es una referencia basada en la capacidad de maquinarias, equipos, consumo de materiales y fallas esperadas.
 - Valor de requerimiento de los usuarios: va de acuerdo a los componentes de la atención a los clientes y lo que se propone cumplir en un tiempo determinado.
 - Valor de la competencia: son valores de referencias tomados de la competencia.
 - Valor por política corporativa: depende de los valores de la competencia y de requerimientos de los usuarios y se determinan evaluando posibilidades, riesgos, fortalezas y debilidades
 - Valores por consenso: cuando no se cuentan con valores históricos, ni estudios previos de competencia y requerimientos de usuarios se pueden obtener los valores usando como referencia la experiencia de un grupo que trabaja en el proceso que se desea medir.
- Responsabilidad: clasifica las acciones a tomar de acuerdo a la información que suministra el indicador y la desviación respecto a una referencia determinada.
 - Puntos de medición: es la forma en que se van a obtener los datos para calcular el valor del indicador, quienes serán los responsables y cual es el procedimiento para la obtención de las muestras, con el fin de tener claridad en las medidas.
 - La Periodicidad: define el periodo en que se van a tomar las medidas, como y cuando se van a presentar los datos y realizar las lecturas.
 - El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones: garantiza que los datos recopilados son presentados de manera adecuada al momento de tomar

decisiones basadas en los indicadores. Debe tener el valor del indicador y los niveles de referencia.

(Pérez)

1.3.6 Procesos Organizacionales

Un proceso puede definirse como actividades secuenciales interrelacionadas que se llevan a cabo en una serie de etapas para producir un resultado o un conjunto de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar la organización.

Un proceso de servicios se constituye por una serie de actividades encaminadas a lograr los objetivos, por lo tanto un proceso no debe concebirse sin un objetivo determinado.

El propósito de un proceso es la ejecución de actividades con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Igualmente, el proceso es la organización de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades pensadas para producir un resultado final específico. La secuencia es un aspecto importante dentro de un proceso, cada acción se ubica en determinado lugar; por lo tanto buscar el orden o secuencia de las acciones es clave para racionalizar un proceso.

Adicionalmente todo proceso necesita talento humano, ya que su participación define la calidad de su diseño, ejecución, evaluación y control. Todo proceso debe tener un responsable designado que asegure su cumplimiento, eficacia y control.

Los procesos en una organización se identifican a partir de la constitución de la entidad, quien define los objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar la organización con el fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

(Universidad del Valle, 2009)

Para llevar a cabo un proceso se necesitan consumir distintas clases de recursos (entradas), por lo que es importante evaluarlos y maximizar su eficiencia.



Figura 1 Proceso: Entradas y resultados

Los procesos tienen las siguientes etapas:

1. **Preparación:** Actividad que permite dar inicio al proceso, como: preparación de máquinas, equipos o insumos.
2. **Ejecución:** Transformación de los insumos para generar valor agregado.
3. **Resultados:** Producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
4. **Actividad de control:** Se presenta en todas las actividades anteriores para garantizar el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicio.

Flujograma

La representación gráfica de un proceso es un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada, mostrando de forma lógica la secuencia del trabajo o actividad.

El flujograma es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos, porque:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos
- Identifica los aspectos más relevantes de la actividad
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables
- Facilita la ejecución y el control de la actividad
- Facilita la visualización rápida e integrada de un proceso y la comprensión del mismo.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados.

Simbología


	Terminal	Indica la iniciación y terminación del proceso.
	Operación	Representa la acción necesaria para un transformación de información
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos
	Documento	Representa la elaboración de un documento
	Conector de Rutina	Conexión de un paso del proceso con otro (Lleva un número)
	Conector de página	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos
	Sentido de circulación	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse los distintos pasos, definiendo la secuencia.

Figura 2 Simbología del flujograma de procesos

(Martínez, 1997)

1.3.7 Mapa de procesos

En el mapa de procesos se muestran todos los procesos necesarios para que las organizaciones puedan realizar su gestión. Permite identificar también la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones e interacciones dentro de la organización.

Un mapa de procesos está compuesto principalmente por tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** se refieren a procesos de planificación, son a largo plazo y están vinculados a procesos de dirección.
- **Procesos operativos:** están relacionados directamente con la elaboración de productos o prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes.
- **Procesos de apoyo:** proporcionan los recursos que necesitan los demás procesos.

Teniendo en cuenta los tres tipos de procesos se deben identificar y representar como se muestra en el siguiente diagrama:

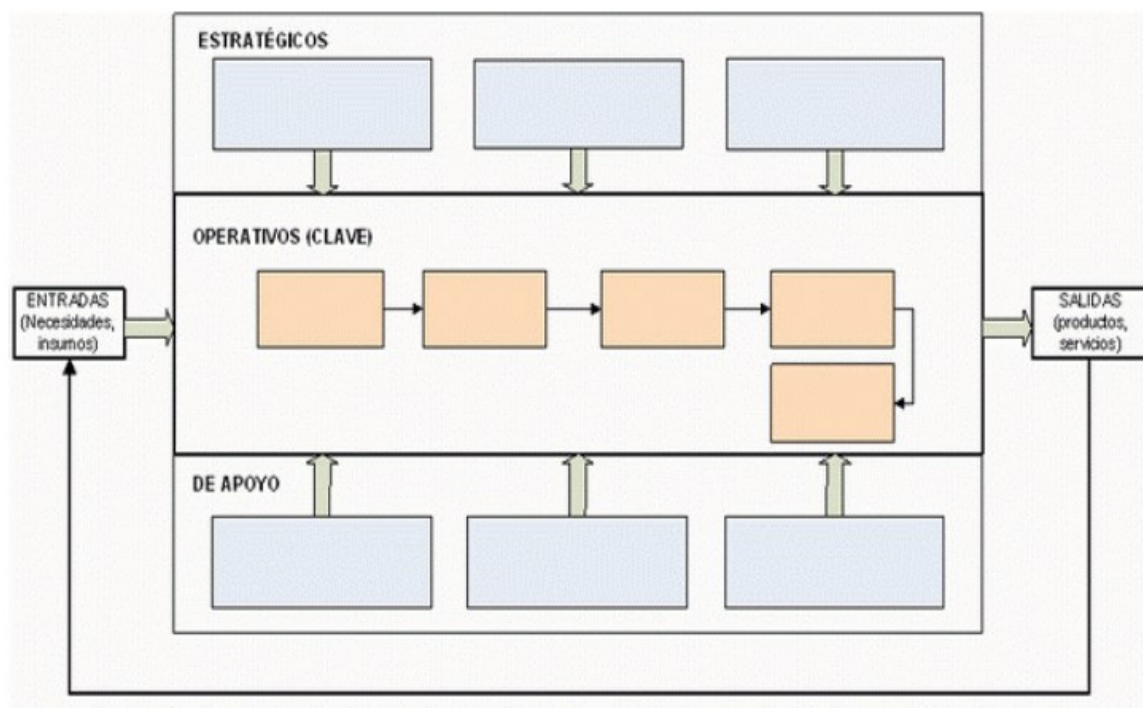


Figura 3 Mapa de procesos

(Universidad del Valle, 2009)

1.3.8 BALANCED SCORECARD

El Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control e información que integra cuatro factores:

- Financiera
- Clientes/Mercado
- Procesos clave de negocio
- Aprendizaje y Crecimiento

El BSC es una metodología para traducir la misión y estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos que integran todos los niveles y funciones de esta, asegurando una correcta ejecución de la estrategia en el tiempo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Cada uno de los cuatro factores se vincula con las demás mediante relaciones causa y efecto. El BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en una forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con la misma.

Ventajas

- Darle a todas las funciones de la organización una dimensión estratégica, no solo operacional.
- Comunicarle a todos una clara idea del propósito e importancia de su trabajo en la organización.
- Entender el cómo los esfuerzos en desarrollar competencias, relaciones con clientes, mejorar procesos y las nuevas tecnologías de información, traen mejores resultados en el futuro.

En todo proyecto de BCS debe elaborarse un mapa estratégico que describa, en forma clara, la estrategia de la organización. Esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas, cada objetivo debe tener uno o dos indicadores asociados con metas y planes de acción.

2. METODOLOGÍA

2.1. PROCEDIMIENTO

2.1.1 Recolección de información

Para diseñar un plan estratégico para la Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina FUNDEBER, se debe conseguir suficiente información tanto externa como interna.

Información interna

- Administrativa: Oficinas, Organización interna.
- Financiera: manejo del dinero, costos y gastos
- Servicios que presta la fundación

Toda esta información será brindada por los propietarios de la Fundación, quienes indicarán como se han manejado todos estos aspectos a lo largo de los años, evaluando así el desempeño pasado y actual de la fundación.

Información externa

Información sobre otras entidades que realicen labores similares a las que ejecuta FUNDEBER y otras situaciones que puedan afectar la fundación.

2.1.2 Análisis estratégico de la organización

Luego de tener información relevante se realizará el análisis estratégico de la organización, por medio del cual se llevará a cabo el direccionamiento estratégico de la fundación, en el cual se plantean valores, visión, misión, objetivos y estrategias. Los pasos a seguir para realizar la planeación estratégica son:

1. Establecimiento de los valores

Los valores le dan identidad a la fundación, por lo que deberán ser pensados con base en la forma en que se quiere que las personas perciban a FUNDEBER, y se pretende que los miembros de la organización pongan en práctica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2. Declaración de visión y misión

La visión indica que pretende FUNDEBER en el largo plazo.

La misión es el objetivo, razón o propósito de la organización, el cual es lograr dar alimentación y nutrición a los niños de escasos recursos y la capacitación de las mujeres.

Para la formulación de la misión y la visión se debe realizar una sesión con los directivos de la fundación donde se resuelven una serie de preguntas, cuyas respuestas serán la guía para el resultado final, la visión, la misión.

3. Análisis externo e interno

Para el análisis externo e interno se realiza el análisis DOFA.

El análisis DOFA es una matriz utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, que permite la toma de decisiones estratégicas respecto a cada aspecto planteado en dicha matriz.

Para ello se realizará un análisis exhaustivo de las debilidades y fortalezas internas que crean o destruyen valor para la fundación, y de las amenazas y oportunidades del entorno, incluyendo aspectos como la competencia, la economía, la política, factores legales, sociales y culturales. Esta matriz se realizará con base la plantilla mostrada a continuación (Véase Figura 4), para lograr especificar las estrategias para cada aspecto de la fundación. (De Gerencia)

DOFA	Fortalezas Realizar un listado de las fortalezas	Debilidades Realizar un listado de las debilidades
Oportunidades Realizar un listado de las oportunidades	Estrategias Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
Amenazas Realizar un listado de las amenazas	Estrategias Usar fortalezas para evadir amenazas	Estrategias Minimizar debilidades y evitar amenazas

Figura 4 Matriz FODA

4. Establecimiento de objetivos generales

Los objetivos generales definirán el rumbo de la organización y serán formulados a largo plazo. Se definen por medio de reuniones con la junta directiva buscando la manera de alcanzar el logro de la misión, y a su vez, creando objetivos que ataquen las principales debilidades y aprovechando las oportunidades encontradas en la matriz DOFA.

5. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Se deben diseñar, evaluar y seleccionar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. El proceso es el siguiente:

- Evaluar la información del análisis DOFA, la misión, visión y valores, los objetivos y estrategias que serán utilizadas en la organización.
- Evaluar las estrategias propuestas, determinando las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

2.1.3 Definición de Indicadores

Se crearán indicadores de gestión, los cuales se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, que permiten conocer el comportamiento del

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares. Los indicadores deberán medir la eficiencia de las operaciones de la fundación.

(UNAD)

2.1.4 Diseño de procesos organizacionales

Para recolectar la información necesaria para el diseño de los procesos organizacionales se realizaron reuniones con el responsable de cada proceso, para poder documentar y dar un orden lógico a los procesos.

En las reuniones se identificarán las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias que llevarán al cumplimiento de los objetivos de FUNDEBER.

Todos los procesos que se realizan dentro de la organización estarán alineados con la misión y objetivos que se van a formular, para crear el valor agregado que se quiera en la fundación, el cual será el factor diferenciador respecto a posibles competidores.

Luego de haber recolectado la información necesaria se realizará el flujograma de proceso y la descripción de actividades para cada proceso de acuerdo a los formatos propuestos para cada documento (Véase Figura 5 y Figura 6).

FORMATO1: FLUJOGRAMA
Proceso: (Nombre del Proceso)

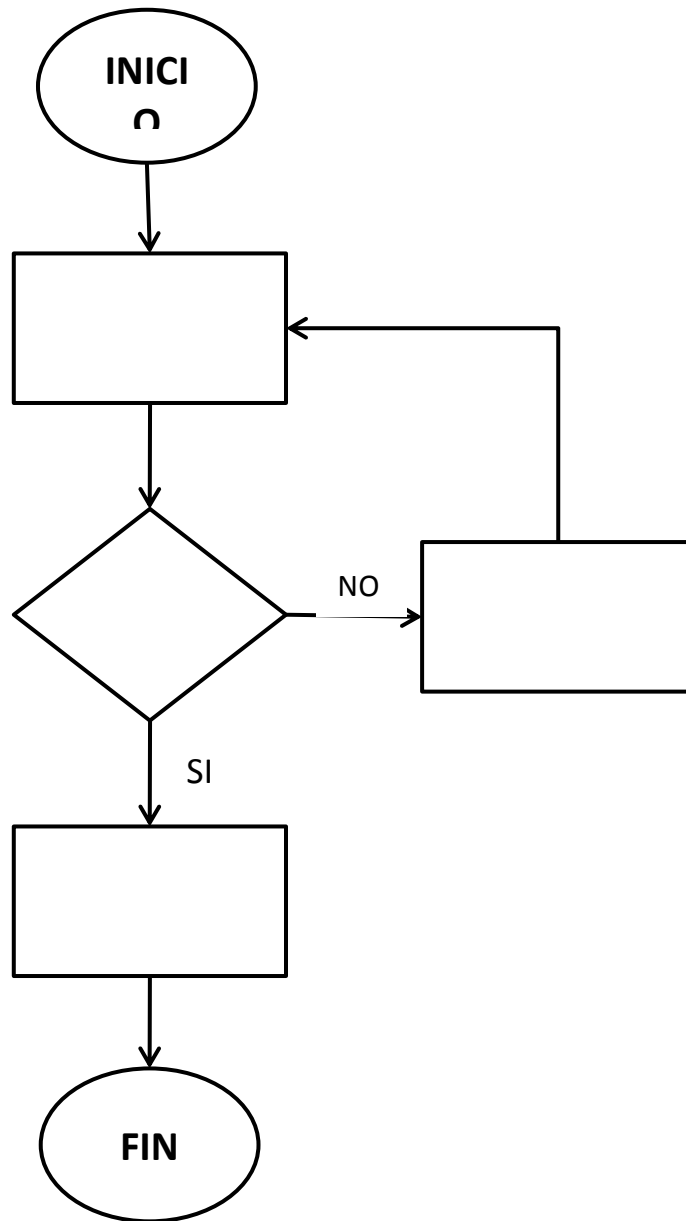


Figura 5 **Formato: Flujograma de Proceso**

PROCESOS

Proceso: (Nombre del proceso)

Documento: Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Figura 6 Formato: Descripción de actividades del flujograma

2.1.5 Mapa de procesos

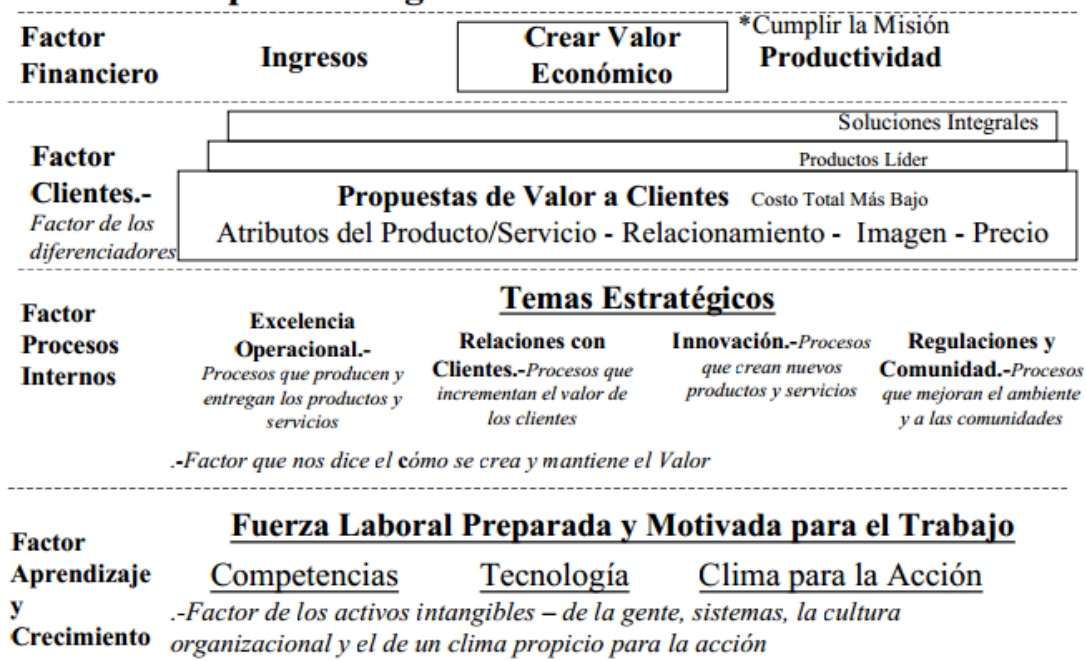
Luego de haber descrito los procesos más importantes y críticos para llevar a cabo las estrategias se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de apoyo dentro de la fundación, logrando la realización de una gestión adecuada, mediante la interrelación de todos los procesos guiados hacia una misma meta o resultado.

2.1.6 Balanced Scorecard

Los objetivos, estrategias, indicadores y procesos propuestos para el plan estratégicos se vinculan entre sí y se distribuyen entre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Los pasos para realizar el BSC son:

1. Factor Financiero: Identificar las acciones necesarias para alcanzar las metas de la organización que en este caso son el logro de la misión propuesta
2. Factor Clientes: Identificar las necesidades de los clientes, donantes y voluntarios en este caso, que se deben satisfacer para que la organización sea exitosa
3. Procesos Internos: Identificar los procesos necesarios para satisfacer a los clientes.
4. Aprendizaje y crecimiento: Identificar los conocimientos que deben tener las personas de la fundación para llevar a cabo los procesos de forma exitosa.

Mapa Estratégico del Balanced Scorecard



*Organizaciones No-Lucrativas o Gubernamentales

Figura 7 Mapa Estratégico del Balanced Scorecard

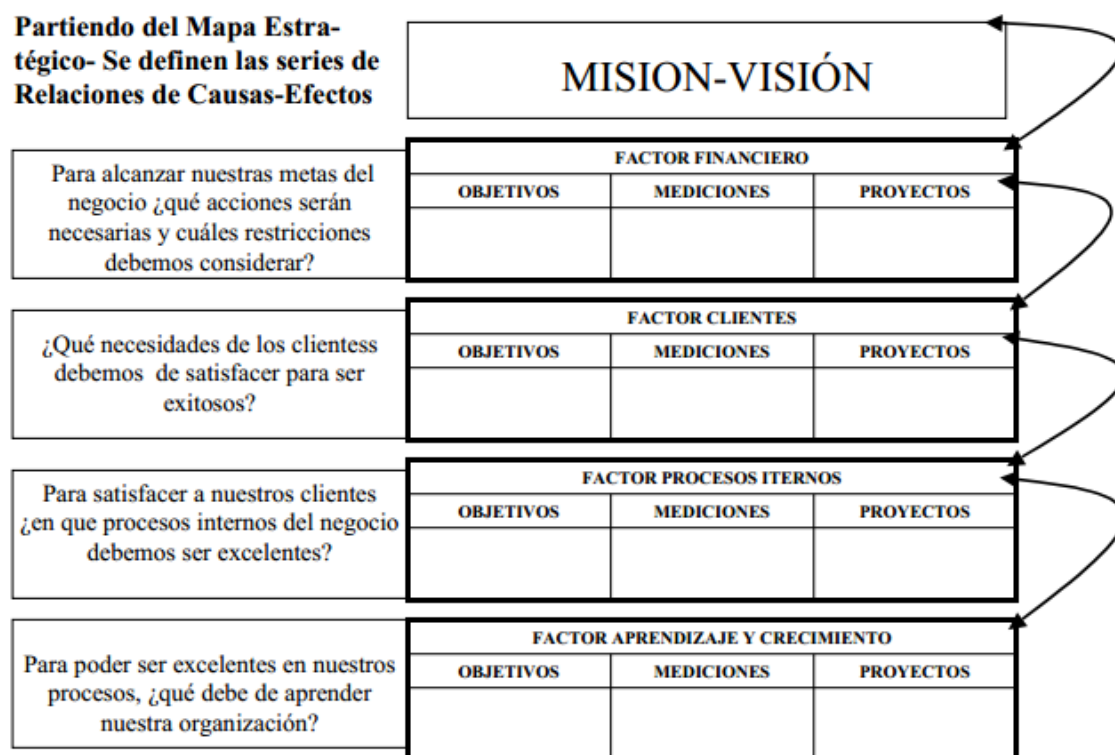


Figura 8 Formato del Balanced Scorecard

(Instituto Latinoamericano de la Calidad)

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.1.1 INFORMACIÓN INTERNA

Estructura organizacional

Actualmente FUNDEBER presenta una sencilla estructura, en la cual sus directivos son quienes toman todas las decisiones, ocupan todos los cargos de la fundación de la institución.



Figura 9 Organigrama FUNDEBER

La fundación actualmente cuenta con cinco personas que se encargan de llevar a cabo los proyectos y actividades que requiere para prestar los servicios. Estas cinco personas trabajan sin vinculación formal y sin recibir honorarios, ya que son voluntarios de la

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

fundación. Aproximadamente hace dos años iniciaron su labor debido al parentesco que tienen con los fundadores de FUNDEBER.

En este momento la fundación solo cuenta con voluntarios ya que no cuentan con los recursos necesarios para pagar salarios de empleados.

HISTORIA - FUNDACIÓN EDUCATIVA BERTA HERNÁNDEZ DE OSPINA

Esta Fundación se constituyó en el año 2007 en honor a Doña Berta Hernández de Ospina, quien se destacó por ser gestora de la igualdad femenina, defensora de los derechos campesinos y la protección ambiental. Inició labores en febrero de 2011 apadrinando inicialmente una escuela rural en envigado, con 39 niños y niñas del sector, apoyándolos en la elaboración de la huerta escolar y una dotación de mueblería para las aulas, entre otras necesidades que se le presentaban a la escuela en el transcurso del año.

Actualmente la fundación no cuenta con un enfoque estratégico ni operativo definido, por esta razón se le ha dificultado la obtención de recursos.

Es importante conocer un poco sobre la vida de Berta Hernández de Ospina para entender los lineamientos que se pretenden para la fundación.



Figura 10 Doña Berta

Berta Hernández de Ospina nació el 4 de junio 1907 en Medellín, Antioquia. Fue la primera figura política femenina del país. Se casó con muy joven con Mariano Ospina Pérez, quien fue presidente de la república entre 1946 y 1950. A raíz de la campaña presidencial de su esposo se vinculó activamente en el partido conservador del cual fue uno de sus líderes durante varios años. En 1954 fue líder y luego presidenta de la Organización Femenina Nacional, creada con el fin de unir a las mujeres para luchar por el reconocimiento de los derechos políticos de la mujer y de la infancia y sacar adelante el proyecto de ley que les garantizara a las mujeres su derecho al voto.

“Como senadora de la República, como distinguida escritora y como columnista de los principales periódicos del país, fue gestora de la igualdad femenina en Colombia, lo mismo que promotora y defensora de los derechos de los campesinos y una de las primeras líderes de las campañas de protección ambiental y del cultivo de jardines con especies nativas, tales como las Orquídeas.

Fue doña Bertha - como se le conocía en todo el país - una mujer de gran talento y de admirable firmeza en sus convicciones, características que la distinguieron en toda su brillante carrera pública. Convencida como estaba de la igualdad de hombres y mujeres, lideró la campaña para el reconocimiento de los derechos femeninos hasta lograr su pleno reconocimiento legal, sin abandonar por eso sus obligaciones de esposa y madre ya que fue el soporte moral y sentimental de una gran familia colombiana que ha prestado señalados servicios al país.” (Gómez J. J., 2012)

“Doña Berta” hizo célebre su columna periodística titulada “El Tábano”, una de las más críticas y leídas en la historia del periodismo colombiano, que se publicó en El Siglo y en La República. Fueron famosos sus artículos con críticas a dirigentes políticos de todos los partidos.

Escribió los libros “El Tábano”, “El Tábano y la enjalma”, “La mesa campesina” y “Mis jardines de orquídeas de La Clarita”. (Molina).

“Por eso, FUNDEBER, no solo es una fundación que recoge su legado y honra su memoria, sino una institución que trabaja con la mayor intensidad posible en la educación de la niñez campesina, en la capacitación de las mujeres cabezas de familia y en la formación integral de los hombres y mujeres de los campos colombianos, buscando su plena realización como ciudadanos de bien, conscientes de sus derechos y deberes y productivos para el país.” (Gómez J. J., 2012)

SITUACIÓN FINANCIERA

La situación financiera de FUNDEBER será descrita a continuación. Se explicará cómo están constituidos los recursos, ingresos y egresos de la fundación.

Recursos:

La fundación aún no cuenta con una sede propia, el área administrativa se ubica en la casa de uno de los directivos y se encuentra dotada con los sistemas de telefonía y computación. El trabajo de la fundación se lleva a cabo en la escuela a la cual apoyan y fue dotada con todos los implementos necesarios para llevar a cabo el trabajo en la huerta y las demás actividades de apoyo a las madres de los estudiantes.

Ingresos:

La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina, como institución sin ánimo de lucro opera gracias a los recursos que consigue para desarrollar sus actividades de carácter social, estos recursos son adquiridos principalmente de las donaciones que recibe:

- Donaciones en dinero:

Las donaciones son hechas sin ninguna regularidad y responden a la solidaridad de personas naturales y empresas.

- Donaciones en especie:

Son las donaciones de alimentos, kits de jardinería, ropa, entre otros elementos que pueden ser utilizados para llevar a cabo las actividades de la fundación.

Egresos:

Los egresos de FUNDEBER están compuestos por aquellos gastos necesarios para llevar a cabo los servicios en la comunidad, gastos de papelería, transporte, alimentación entre otros. Las personas que trabajan para la fundación realizan sus actividades voluntariamente, por lo tanto no hay gastos de nómina.

SERVICIOS

A continuación se describen los diferentes servicios que presta la fundación:

La Huerta Casera

“El programa **“La Huerta Casera”** es un proceso de enseñanza completo que le da a los niños capacitación sobre su entorno rural o urbano y les permite mejorar su salud y nutrición cultivando su propia huerta.

Con el programa se pretende involucrar a todos los actores de la comunidad: docentes, padres, técnicos y niños, quienes son el pilar de nuestro proyecto.

Beneficios del programa:

- Es nutricional porque: se producen alimentos frescos, variados y saludables durante todo el año.
- Es sustentable porque: una vez construida la huerta, se autoabastece y produce sus propios insumos.
- Es educativo porque: le enseñamos a los niños a producir su propio alimento y prepararlo, de manera que resulte una alimentación saludable a través de la teoría y de la práctica. Es un proceso que puede ser un complemento a las demás áreas de formación.
- Es comunitario porque: se fortalecen los lazos de la comunidad escolar.
- Es ecológico porque: se imitan los procesos de la naturaleza y se protege al producir alimentos libres de tóxicos, usando técnicas de producción de abonos a partir de residuos orgánicos.
- Es económico porque: maximiza la utilización de los recursos naturales disponibles.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Es solidario porque: fomenta el desarrollo y unión de una comunidad estableciendo un objetivo común, apoyada por FUNDEBER y sus donantes.

Apoyo a la mujer

Se busca apoyar el desarrollo de las mujeres de las comunidades escolares mediante su capacitación en temas básicos como administración, acompañamiento psicológico, actividades artesanales, culinaria, entre otras invitándolas a participar activamente en la huerta escolar donde también sus hijos están aprendiendo; lo mismo que brindándoles acompañamiento en diferentes proyectos productivos que puedan ser un ingreso adicional para sus familias, para la comunidad y para FUNDEBER.”

(Villa)

3.1.2 INFORMACIÓN EXTERNA

La malnutrición es un problema que no solo esta afectando a los niños en edad escolar sino que también afecta a las familias y en general a la comunidad. Este problema afecta el correcto funcionamiento del cuerpo, lo que genera sin numero de enfermedades, además para los niños genera un problema mayor ya que están en etapa de crecimiento en la que requieren una alimentación adecuada en cantidad y calidad. Una alimentación deficiente puede producir retardo en el crecimiento, perdida de peso, disminución del sistema inmune, dificultades de aprendizaje y muchos más problemas como diarreas e infecciones respiratorias y de la piel asociadas a la falta de nutrientes.

Las huertas escolares son una parte muy importante de la educación en algunas escuelas del departamento. Este es el caso de la Institución Educativa Rural, Carlos Arturo Quintero, en Tarazá, que decidieron iniciar con este proyecto “nació después de una visita de funcionarios del programa de Mejoramiento Alimentario y Nutricional de Antioquia (Mana), que al medir el peso y la talla de los niños, identificaron desnutrición entre algunos estudiantes.” La institución pretende con el proyecto “Generar un cambio cultural en la comunidad educativa de la Institución Carlos Arturo Quintero, propiciando la seguridad alimentaria y nutricional a través del proyecto pedagógico Productivo, en el que la huerta escolar se convierte en un escenario de aprendizajes significativos que impulsan un estilo de vida saludable y productivo”

El Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional –MANÁ-, de la Gobernación de Antioquia, busca fortalecer este año un total de 285 proyectos en seguridad alimentaria de las

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

instituciones educativas, en compañía de diferentes instituciones educativas u otras instituciones sin ánimo de lucro que pretenden lograr objetivos similares, como es el caso de FUNDEBER, incluso han brindado un apoyo conjunto en el Centro Educativo Rural La Morena, institución a la que ha venido apoyando la fundación. MANA se encarga del asesoramiento técnico en la huerta escolar y FUNDEBER de llevar a cabo actividades de educación ambiental y nutricional.

“La actividad servirá para que desde la administración Antioquia la más Educada se aporten sugerencias y recomendaciones sobre el trabajo en seguridad alimentaria que actualmente funciona en la institución de Tarazá y redireccionar el proyecto de aula con huerta escolar, para cumplir con el objetivo de servir de escenario pedagógico, articular la teoría a la práctica e incorporar nuevos hábitos alimenticios en los alumnos.”

Como esta hay varia escuelas que tienen espacios aptos para huertas pero por falta de apoyo de instituciones externas para llevar a cabo un proyecto exitoso, es ahí donde se presenta la oportunidad para FUNDEBER de acercarse a estas instituciones para iniciar su labor.

(Gobernación de Antioquia, 2012) (Gobernación de Antioquia, 2012) (MANA, 2010)

Otro campo en el que FUNDEBER pretende brindar apoyo a la comunidad antioqueña es capacitando a las mujeres y Medellín como ciudad cluster tiene un programa de apoyo a mujeres emprendedoras, empresarias y empleadas, que brinda asesoría, formación, capacitación y acompañamiento a las mujeres del área metropolitana de cualquier estrato socio económico, exigiendo como único requisito tener una idea de negocio o estén desarrollando alguna actividad empresarial, sea formal o informal. Y ahí es donde pretende entrar a apoyar FUNDEBER, en trabajar con las mujeres de la comunidad escolar para generar y desarrollar ideas de negocio que puedan ser apoyadas por otras entidades en un futuro. (Cámara de Comercio de Medellín, 2012)

La violencia con la que ha venido luchando el país durante tantos años ha tenido varios cambios y Antioquia ha sido escenario central de este cambio. Con la Política de seguridad Democrática la lucha contra los grupos armados ilegales se ha fortalecido, pero el departamento es el departamento con mayor presencia de estos grupos y uno de los que presentan mayor desplazamiento forzado (Véase ANEXOS

ANEXO 1), pero con el proyecto de la Gobernación de Antioquia “Antioquia la más educada” pretende crear entornos para disminuir la violencia, incrementar la seguridad y fortalecer la convivencia.

(Gobernación de Antioquia, 2012)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las instituciones sin ánimo de lucro subsisten gracias al apoyo de diferentes benefactores, que pueden ser empresas, personas naturales u otras instituciones sin ánimo de lucro. Pero por la crisis económica que se está presentando en el mundo las personas están teniendo muchas reservas en que invierten o gastan su dinero, por lo que las donaciones están en el último lugar de la lista de prioridades de los colombianos ya que necesitan satisfacer otras necesidades o están ahorrando para prevenir posibles crisis, aunque según el Banco Mundial Colombia es un país que tiene una economía relativamente estable.

(Portafolio, 2012)

Es importante destacar que existen entidades como la Federación Antioqueña de ONG (FAONG) y la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) que se encargan de representar a las organizaciones que trabajan por el desarrollo del sector social y su labor es impulsar su fortalecimiento y facilitar las relaciones interinstitucionales. En FAONG se han creado mesas de ayuda para diferentes poblaciones vulnerables, problemáticas y aspectos sociales, en las cuales podría participar FUNDEBER como son las mesas de niñez y familia, educación y ruralidad. Adicionalmente la FAONG pertenece a la CCONG lo que proporciona un alcance a nivel nacional.

(Federación Antioqueña de ONG) (Confederación Colombiana de ONG)

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN

3.1.3 Valores

Para definir los valores de la Fundación se utilizarán aquellos que caracterizaban a la difunta Berta Hernández de Ospina, siguiendo con el principal propósito de la fundación, honrar y reconocer la labor hecha por la memorable dama.

- **Voluntad para servir**

El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la organización, donde se compromete a ser solidario y a ofrecer una excelente calidad hacia las escuelas y los patrocinadores mediante la relación humana, la gestión administrativa y todos los procesos organizacionales.

- **Talento Humano**

El talento humano es el patrimonio fundamental de FUNDEBER, por lo tanto respetarlo, y retribuirlo justamente es el compromiso primordial. La práctica de este valor implica igualmente responsabilidades recíprocas del colaborador para con la fundación.

- **Medio Ambiente**

El medio ambiente brinda los elementos esenciales para el desarrollo de las huertas, por lo tanto FUNDEBER trabaja en pro de la protección, conservación y recuperación del mismo, generando así un mayor impacto social y un valor agregado que nos distinga en la comunidad.

- **Responsabilidad Social**

La fundación y quienes la integran tienen como responsabilidad contribuir en la medida de sus capacidades al desarrollo del país y a la mejora de la sociedad.

- **Compromiso**

El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de los colaboradores de FUNDEBER.

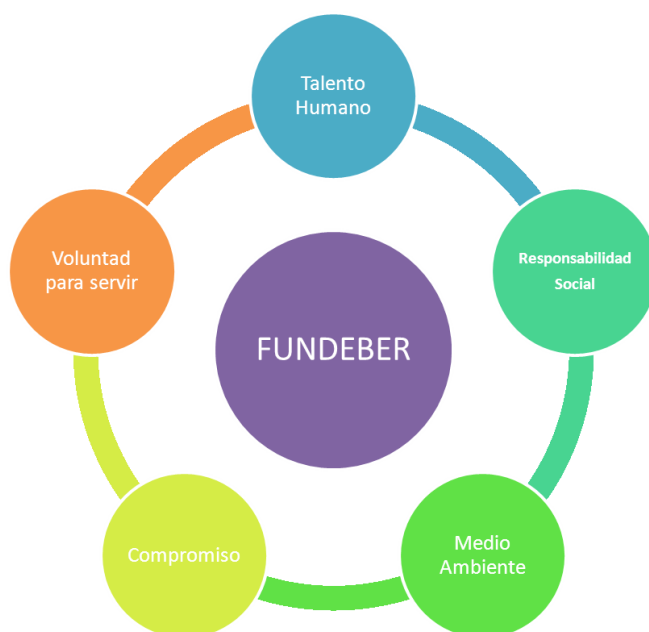


Figura 11 Valores FUNDEBER

Partiendo de toda la información recopilada generada en la sesión de grupo con los miembros de la dirección de FUNDEBER, se formularon la visión y la misión que se presentan a continuación.

3.1.4 Visión

Para la formulación de la visión de FUNDEBER se plantearon las siguientes preguntas y se reflexionó acerca de ellas:

Tabla 1 Cuestionario de direccionamiento para la visión

CUESTIONARIO DE DIRECCIONAMIENTO PARA LA VISIÓN	
Pregunta	Respuesta
¿Qué horizonte temporal tiene la fundación para su planeación?	El año 2017
¿Por qué hace esto la fundación?	Para mejorar las condiciones de vida en el campo y promover el desarrollo de la mujer.
¿Si todo tuviera éxito como sería la fundación dentro de 5 años?	Tener al menos 30 huertas implementadas en zonas rurales de Antioquia, apoyando a la vez a todas las mujeres y familias de la comunidad escolar.
¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios de la fundación dentro de 3 a 5 años?	Realizar proyectos productivos con los recursos proporcionados por la huerta, logrando que la familia se haga cargo y se beneficie de dichos proyectos. Fomentar proyectos productivos a cargo de las mujeres y familias de la comunidad.

Como resultado del consenso la visión de FUNDEBER se presenta a continuación:

Para el 2017 La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina - FUNDEBER será una organización reconocida en Colombia por liderar un movimiento que reduce la desnutrición infantil y mejora las condiciones en instituciones educativas mediante la educación ambiental y nutricional.

3.1.5 Misión

Para la formulación de la misión de FUNDEBER se plantearon las siguientes preguntas:

Tabla 2 Cuestionario de direccionamiento para la misión

CUESTIONARIO DE DIRECCIONAMIENTO PARA LA MISIÓN	
Pregunta	Respuesta
¿Qué es la fundación?	Movimiento educativo, ambiental y nutricional
¿A quién le sirve la fundación?	A las escuelas, mujeres y a familias campesinas y patrocinadores.
¿Cuál es el propósito de la fundación?	Brindar educación ambiental y nutricional a la familia campesina, mantenerse en el tiempo y contribuir al desarrollo del país.
¿Cómo lo pretende conseguir?	Mediante las prácticas agrícolas orgánicas, implementando el modelo de huertas caseras.
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Voluntad para servir, talento humano, medio ambiente, responsabilidad social, compromiso.

Como resultado del consenso la misión de FUNDEBER se presenta a continuación:

La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina -FUNDEBER es una entidad educativa, que brinda educación nutricional y ambiental a instituciones educativas rurales antioqueñas por medio de prácticas agrícolas orgánicas, a través del modelo la "Huerta Casera".

3.1.6 Análisis DOFA

Análisis Interno

Tabla 3 Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
Acceso a donaciones	Carencia de sede
El reconocimiento de Doña Bertha Hernández de Ospina	Carencia de Sitio Web
Los contactos que poseen los miembros de la fundación.	No se tiene plan de mercadeo para captación de donantes
Programas ofrecidos	Falta de personal
Impacto de sus programas en las comunidades rurales	Falta de financiación permanente
Educación de la niñez rural	Falta de dotación adecuada en las áreas administrativas
Optimización de los recursos	Comunicación y control gerencial
	Poco reconocimiento de la fundación en el medio

Fortalezas:

El ser la señora Berta Hernández de Ospina una mujer reconocida en el país le da una buena imagen a la fundación, haciendo a su vez que esta sea reconocida en el medio.

La junta directiva de FUNDEBER está conformada por personas reconocidas en el medio político y empresarial, por lo que tienen un buen relacionamiento que les facilita el acceso a donaciones y la participación en eventos que benefician a la fundación.

El enfoque social de la fundación genera interés en las personas, con lo que logra tener una participación activa por medio de la colaboración en las labores de la organización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El programa de las huertas escolares es innovador, por lo tanto no tiene grandes competidores que apunten a la misma razón social. Estos programas generan un gran impacto en las comunidades rurales, ya que involucran la semilla de la sociedad que es la niñez, abarcando tanto a las instituciones educativas como a las familias campesinas. Estos programas son más atractivos para los donantes ya que los niños son el recurso más importante de la sociedad, por lo cual deciden aportar a su buen desarrollo.

A pesar de tener recursos económicos y humanos limitados, la fundación siempre ha hallado la manera de optimizarlos para lograr su meta principal, que es el apoyo a la niñez campesina y a la comunidad escolar en general.

Debilidades:

La fundación no cuenta con una sede en la que pueda llevar a cabo sus actividades administrativas, por lo tanto tampoco cuenta con una dotación de los implementos necesarios para llevar a cabo sus labores. Actualmente los miembros de la organización realizan sus actividades desde sus casas.

La fundación no tiene donantes porque no cuenta con estrategias de mercadeo definidas para dar a conocer la labor de la fundación.

No cuenta con personas dedicadas y comprometidas a trabajar única y exclusivamente en la fundación y a su vez no hay un grupo encargado de conseguir financiación.

El no tener sede ni sitio web hace que la fundación tenga poco reconocimiento en el medio ya que no hay un lugar donde los donantes potenciales puedan conocer su trabajo.

Análisis externo

Tabla 4 Análisis externo

Amenazas	Oportunidades
Retiro de los benefactores	Existencia de personas que donan para disminuir sus impuestos
Presión de los grupos armados	Posicionamiento en el sector
Inflación	Nichos no explorados de donantes
Estabilidad económica del país	Imagen corporativa
Competencia con otras fundaciones u ONG's en la captación de recursos	Apoyo de instituciones

Amenazas:

El retiro de los benefactores afectaría gravemente el desempeño de la fundación, puesto que de sus recursos aportados depende directamente la realización de las actividades.

Las presiones y amenazas de los grupos armados hacia los campesinos provocan su desplazamiento forzado hacia las ciudades, lo que disminuirá la población objetivo de la fundación. Por otro lado este miedo sería la causa de la deserción del personal encargado de las capacitaciones.

La inflación y estabilidad económica del país afectan directamente la economía de la organización, aumentando los costos de la operación de la fundación y disminuyendo los ingresos de los donantes, que son nuestra capacidad fuente de recursos.

Existe una gran cantidad de Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) y fundaciones compitiendo por la obtención de los recursos de los donantes, lo que dificulta la consecución de los recursos para FUNDEBER.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Oportunidades:

La existencia de personas que donan con un interés específico, la reducción de impuestos, nos ayuda a ampliar el mercado de donantes, por lo tanto se debe fidelizar a este tipo de benefactores.

Las actividades que pretende llevar a cabo FUNDEBER tienen apoyo por parte de la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín y así la fundación podría trabajar en conjunto con el gobierno para lograr sus objetivos

FUNDEBER aun no cuenta con una imagen corporativa ni se ha posicionado en el mercado, por lo tanto hay grandes oportunidades de crear un reconocimiento de la fundación en nichos de donantes no explorados.

3.1.7 Establecimiento de objetivos y selección de estrategias



Figura 12 Formulación estratégica FUNDEBER

Objetivo 1

Brindar educación integral y especializada sobre las huertas, a las escuelas rurales antioqueñas.

Estrategias

- a) Asegurar la atención que se brinda en las escuelas, mediante la capacitación del personal dos veces al año y la promoción del sentido de pertenencia.
- b) Creación de actividades de esparcimiento que motiven la participación de familias, maestros y alumnos en los proyectos de FUNDEBER.
- c) Generar espacios aptos, con los implementos necesarios para el desarrollo adecuado de las huertas, estableciendo un tiempo determinado para el trabajo en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la huerta. Se deberá tener una bodega con los implementos y al menos una herramienta disponible para que cada niño realiza una labor en la huerta.

- d) Recopilar y evaluar trimestralmente opiniones sobre las personas involucradas con la organización, mediante la creación y realización de encuestas y buzones de sugerencias.
- e) Realizar al menos dos actividades o salidas pedagógicas, anualmente donde los niños puedan ver el resultado final de las huertas, motivándolos a continuar con esta labor.

Objetivo 2

Captación y Fidelización de donantes y voluntarios.

Estrategias

- a) Posicionar FUNDEBER mediante la incorporación de la misma en un evento diferente trimestralmente que realice el departamento de Antioquia.
- b) Creación de un logo que incluya el slogan de la fundación.
- c) Crear estrategias de mercadeo donde se den a conocer los servicios que presta FUNDEBER a través de la realización de eventos masivos donde se involucren diferentes agentes de la sociedad y se genere un beneficio económico. Se realizaran encuestas en los diferentes puntos donde se haya tenido foco con las estrategias de mercadeo para determinar el número de personas que conocen FUNDEBER y su objeto social.
- d) Creación y fortalecimiento del vínculo con empresas y otras fundaciones que puedan apoyar la labor de FUNDEBER.

Objetivo 3

Generación de recursos económicos para el sostenimiento y desarrollo de huertas escolares patrocinadas por FUNDEBER, se implementaran, anualmente, huertas en dos escuelas.

Estrategias

- a) Campañas publicitarias en dos empresas nuevas cada mes, para dar a conocer la labor de FUNDEBER, y exponiendo los beneficios tributario que conlleva realizar una donación, lograr la incorporación de nuevos donantes.
- b) Conformar un grupo de personas cuya función sea la de diseñar y llevar a cabo proyectos viables económicamente para recaudar fondos y lograr el sostenimiento de la fundación.
- c) Optimizar los recursos obtenidos desarrollando una adecuada planeación del presupuesto con una administración eficiente de los mismos, mediante el uso de información contable para la toma de decisiones.

3.1.8 Diseño de Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión para una fundación, a diferencia de los de las empresas con ánimo de lucro, no deben tratar de medir únicamente la rentabilidad puesto que este no es el objetivo principal de las fundaciones, siempre existirán unos objetivos más importantes, como prestar de manera adecuada un servicio a las personas que más lo necesitan.

Adicionalmente, para medir la eficiencia de una empresa se deben tener claros los costos de producción y los ingresos, los costos se podrían conocer por medio del estado de resultados, pero en realidad los ingresos no se pueden medir puesto que es un servicio que se presta sin retribución económica por lo tanto se necesitaría tener en cuenta aspectos sociales que no son cuantificables.

Por lo tanto los indicadores que se utilizarán serán explicados a continuación:

INDICADORES OBJETIVO 1

Brindar educación integral y especializada sobre las huertas, a las escuelas rurales antioqueñas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Participación de padres y alumnos (Estrategia b.)

Este indicador va a medir la cantidad de padres que asistieron sobre los padres invitados a participar en las actividades de capacitación. Para conocer con mayor certeza si se logra que por lo menos un 75% de los padres y los alumnos de las escuelas asistan a las actividades preparadas se puede decir que FUNDEBER un excelente nivel de participación.

$$\text{Participación Padres} = \frac{\text{Padres que asistieron}}{\text{Padres invitados}}$$

Ecuación 1 Indicador: Participación de padres

$$\text{Participación Alumnos} = \frac{\text{Alumnos que asistieron}}{\text{Alumnos invitados}}$$

Ecuación 2 Indicador: Participación de alumnos

Satisfacción de los padres y alumnos (Estrategia d.)

Este indicador va a medir la satisfacción de los padres y de los alumnos con los servicios que presta FUNDEBER mediante el cociente entre padres o alumnos satisfechos sobre los padres o alumnos atendidos. Si se logra que por lo menos un 75% de los padres y los alumnos de las escuelas que son atendidas por FUNDEBER aplican lo aprendido y se sienten conformes con los servicios prestados se puede decir que el nivel de satisfacción de padres es excelente.

$$\text{Satisfacción Padres} = \frac{\text{Padres Satisfechos}}{\text{Padres Atendidos}}$$

Ecuación 3 Indicador: Satisfacción de padres

$$\text{Satisfacción Alumnos} = \frac{\text{Alumnos Satisfechos}}{\text{Alumnos Atendidos}}$$

Ecuación 4 Indicador: Satisfacción de alumnos

INDICADORES OBJETIVO 2

Captación y Fidelización de donantes.

Posicionamiento FUNDEBER (Estrategia b.)

Este indicador medirá la efectividad de las estrategias de mercadeo que se realicen, si se logra un porcentaje del 80% FUNDEBER estaría realizando de manera adecuada las estrategias.

$$\text{Posicionamiento FUNDEBER} = \frac{\text{Número de personas que conocen FUNDEBER}}{\text{Encuestas Realizadas}}$$

Ecuación 5 Indicador: Posicionamiento 1

Vinculo con empresas donantes (Estrategia c.)

Este indicador medirá si FUNDEBER ha establecido de manera correcta vínculos con las empresas, mediante el cociente entre empresas donantes sobre las empresas visitadas o contactadas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

$$\text{Posicionamiento FUNDEBER} = \frac{\text{Empresas donantes}}{\text{Empresas visitadas y contactadas}}$$

Ecuación 6 Indicador: Posicionamiento 2

INDICADORES OBJETIVO 3

Generación de recursos económicos para el sostenimiento y desarrollo de huertas escolares patrocinadas por FUNDEBER, se implementaran, anualmente, huertas en dos escuelas.

Rentabilidad por proyecto (Estrategia c.)

Este indicador muestra que tan eficiente es la fundación en los proyectos que se llevan a cabo, mostrando si se están produciendo los ingresos suficientes para cubrir los costos y realizar actividades que ayuden a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de la fundación.

$$\text{Rentabilidad por proyecto} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Ecuación 7 Indicador: Rentabilidad por proyecto

Así se puede determinar si la mayor parte de los ingresos de una actividad o proyecto si se utilizan para el objetivo principal de la fundación, el cual es brindar una educación nutricional y ambiental a los alumnos y el desarrollo de la mujer mediante su capacitación.

Proporción de gastos administrativa (Estrategia c.)

Este indicador medirá que proporción de los gastos totales de la entidad son costos administrativos, logrando analizar que tan eficiente es la fundación en este aspecto y así poder mejorar y llevar los gastos administrativos a un nivel cada vez más bajo.

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos Totales}}$$

Ecuación 8 Indicador: Proporción de gastos administrativos

Aunque en el momento las personas que trabajan en la fundación lo hacen de manera voluntaria, se debe estimar el valor de su salario, para tenerlos en cuenta en el momento en que sea necesario contratarlos, adicionalmente están los otros costos administrativos como papelería, publicidad, transporte, etc.

Tabla 5 Tabla de indicadores

INDICADORES									
Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel de referencia				Frecuencia
					Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	
1	a	Número de capacitaciones	Se revisa cuantas capacitaciones se han dado	No aplica	0	1	2	3	Anual
	b	Participación Padres	Mide el porcentaje de padres que asistieron a las actividades desarrolladas por la fundación	<u>Padres que asistieron</u> Padres Invitados	0% - 49%	50% - 75%	75% - 90%	91% - 100%	Trimestral
	b	Participación Alumnos	Mide el porcentaje de alumnos que asistieron a las actividades desarrolladas por la fundación	<u>Alumnos que asistieron</u> Alumnos Invitados	0% - 50%	51% - 74%	75% - 90%	91% - 100%	Trimestral

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INDICADORES									
Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel de referencia				Frecuencia
					Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	
	c	Revisión de bodegas	Se revisan las bodegas para ver si hay las herramientas requeridas y el espacio adecuado para guardarlas	No aplica	---	Número de herramientas menor al número de alumnos	Número de herramientas igual al número de alumnos	Número de herramientas mayor al número de alumnos	Semestral
	d	Satisfacción padres	Mide el porcentaje de padres satisfechos, es decir, si están conformes con lo aprendido y están conformes con los servicios prestados	$\frac{\text{Padres Satisfechos}}{\text{Padres Atendidos}}$	0% - 49%	50% - 75%	75% - 90%	91% - 100%	Trimestral
	d	Satisfacción alumnos	Mide el porcentaje de alumnos satisfechos, es decir, si están conformes con lo aprendido y están conformes con los servicios prestados	$\frac{\text{Alumnos Satisfechos}}{\text{Alumnos Atendidos}}$	0% - 49%	50% - 75%	75% - 90%	91% - 100%	Trimestral
	e	Salidas pedagógicas	Se revisa cuantas salidas pedagógicas se han realizado	No aplica	0	1	2	3 o más	Anual

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INDICADORES									
Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel de referencia				Frecuencia
					Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	
2	a	Asistencia Eventos	Revisar el número de eventos a los que ha asistido FUNDEBER para dar a conocer la fundación	No aplica	---	0	1	2 o más	Trimestral
	b	Posicionamiento FUNDEBER	Se mide el porcentaje de personas que conocen FUNDEBER	<u>Número de personas que conocen FUNDEBER</u> Personas encuestadas	0% - 50%	51% - 80%	81% - 90%	91% - 100%	Anual
	c	Vinculo con empresas donantes	Mide cuantas empresas a las que se visita donan a la fundación	<u>Empresas Donantes</u> Empresas visitadas y contactadas	0% - 50%	51% - 80%	81% - 90%	91% - 100%	Semestral

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INDICADORES									
Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel de referencia				Frecuencia
					Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	
3	a	Campañas empresas nuevas	Revisar a cuentas empresas se ha visitado	No aplica	0	1	2	3 o más	Mensual
	b	Grupo encargado de proyectos	Revisar que se haya formado el grupo	No aplica	---	---	SI	---	---
	c	Rentabilidad por proyecto	Da como resultado el porcentaje de rentabilidad del proyecto.	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	0 - 30%	31% - 60%	61% - 80%	81% o más	Cada vez que se lleve a cabo un proyecto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INDICADORES									
Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel de referencia				Frecuencia
					Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	
						c	Eficiencia administrativa	Mide que porcentaje de los gastos de la fundación son administrativos sobre los gastos totales	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Gastos totales}}$

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.9 Diseño de procesos organizacionales

La coordinación administrativa está en cabeza de tres personas, quienes se encargan de planear y llevar a cabo todas las actividades necesarias. Adicionalmente se encargan de gestionar los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de la fundación y a su vez dar a conocer la labor solidaria de la fundación con la sociedad.

Los procesos que se llevan a cabo son los siguientes:

- Planeación estratégica: la planeación estratégica se realizará cada 5 años, modificando la misión, visión, objetivos y estrategias según el nuevo direccionamiento que se defina luego de haber analizado variables externas e internas.
- Relaciones y alianzas: la fundación debe dar a conocer su labor y tener buenas relaciones y realizar alianzas con otras entidades para así trabajar unidos para lograr los resultados esperados.
- Juntas administrativas: los miembros de la junta directiva y las personas encargadas de la administración de la fundación se reúnen periódicamente para revisar resultados y definir nuevos objetivos.
- Gestión de recursos: este proceso es crucial para el correcto funcionamiento de la fundación. Se deben buscar posibles donantes, tanto empresas como personas naturales, presentarles los proyectos de la fundación tratando de que decidan apoyarla con sus donaciones. Este proceso se explicará detalladamente con el flujograma y el formato de descripción del flujograma correspondiente.
- Servicios de formación y capacitación: son los servicios que presta la fundación a la comunidad, que corresponden al programa “La Huerta casera”.
- Eventos: Pueden ser eventos para conseguir recursos o aquellos eventos que se realizan en las escuelas para vincular a las familias con la fundación, creando espacios de esparcimiento para todos.
- Comunicaciones: son todas las actividades, como enviar correos electrónicos, volantes, vayas, reuniones, entre otras para dar a conocer la fundación y sus objetivos con la comunidad.

- Compra de insumos: para llevar a cabo las actividades de la fundación es necesario comprar todos los implementos necesarios tanto para realizar las diferentes actividades administrativas como para llevar a cabo los programas “La Huerta casera” y la capacitación y formación a las mujeres, también para aquellos proyectos formulados para conseguir recursos. Este proceso se explicara detalladamente en el flujograma planteado y el formato de descripción de flujograma correspondiente.
- Evaluación de proveedores: con el objetivo de minimizar costos, se debe hacer una exhaustiva evaluación de los proveedores para determinar cuáles son los que ofrecen la mejor relación calidad- precio para los insumos necesarios.
- Pago a proveedores: luego de adquirir los insumos se debe realizar el pago a cada proveedor según lo convenido. Este proceso será explicado detalladamente en el flujograma planteado y el formato de descripción de procesos correspondiente.
- Facturación a donantes: cada donación realizada a una fundación tiene beneficios tributarios para las personas naturales que deciden apoyar a una fundación donando dinero. Para que el donante pueda recibir los beneficios debe presentar la factura de donación realizada por la fundación. Este proceso también será descrito detalladamente en el flujograma planteado y el formato de descripción de flujograma.
- Facturación a empresas: hay empresas que deciden apoyar económicamente a fundaciones y estas empresas también reciben beneficios tributarios por cada donación realizada a una fundación, se debe realizar una factura por el valor de la donación con la información de la empresa para que esta pueda recibir los beneficios. Este proceso es similar al proceso de facturación a donantes.
- Declaraciones tributarias: las entidades sin ánimo de lucro perteneces al “régimen especial” por su actividad social, por lo tanto tienen algunos beneficios tributarios, pero como cualquier empresa tienen responsabilidades con el estado. Según el estatuto tributario (véase ANEXO 1), las entidades sin ánimo de lucro deben pagar el impuesto sobre la renta y complementarios, deben determinar el beneficio neto anual, presentar la declaración de renta en los periodos establecidos por el gobierno y llevar libros de contabilidad registrados. Las entidades sin ánimo de lucro deben realizar la retención en la fuente por pagos a empleados o por servicios prestados.

Beneficio neto anual= Ingresos totales – Egresos totales

El beneficio neto que no sea reinvertido en el objeto social de la fundación será gravable.

- Actualización de la legislación: como constantemente se están realizando modificaciones a la legislación, toda entidad sin ánimo de lucro debe revisar periódicamente para evitar incumplir la ley.
- Renovación de certificado de existencia y representación legal: la función del certificado de existencia y representación legal es demostrar aspectos relevantes de una sociedad, entre ellos la antigüedad, objeto, social, domicilio, número y nombre de los socios, monto del capital, nombre del representante legal y sus facultades y es importante tener esa información actualizada ya que los posibles donantes, o cualquier persona querrán conocer este tipo de información antes de realizar una donación o prestar un servicio a la entidad ya que este registro es de acceso público. Este certificado se debe renovar en la cámara de comercio en la que está registrada la entidad cada vez que haya algún cambio en la información que esta contiene.

(Gerencie, 2010)

- Actualización de beneficios propios de entidad sin ánimo de lucro: como la legislación está en constante cambio, las fundaciones deben estar también actualizadas e informadas de los cambios en los beneficios que tienen las entidades sin ánimo de lucro.
- Revisión y reforma de estatutos: en las reuniones ordinarias o extraordinarias se deben revisar y reformar los estatutos en caso de que haya cambios algún punto. En caso de que se reformen los estatutos, su contenido debe ser aprobado por los miembros de la junta directiva que participaron en la reunión.
- Informes financieros: se deben realizar para presentarlos a los socios y a los entes de control. Los informes que deben ser presentados una vez al año son el balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación patrimonial, estado de cambios en el capital de trabajo, estado de flujo de efectivo. La elaboración de estos informes es responsabilidad de la administración de la fundación
- Cierre contable anual: consiste en cancelar las cuentas y llevar su resultado a la cuenta de balance respectiva al finalizar el año, con el fin de determinar el resultado económico de las actividades de la fundación, el resultado puede ser positivo o negativo, en caso de que sea positivo se debe reinvertir en los proyectos de la fundación. Las cuentas de resultados son ingresos, gastos, costos y las cuentas del balance son activos, pasivos y patrimonio. Si el resultado del cierre es positivo el patrimonio se aumenta y si es negativo el patrimonio se disminuye. Antes de cancelar

las cuentas se deben realizar los ajustes necesarios. Los ajustes mas importantes son la depreciación de activos fijos, amortización de activos intangibles y diferidos, provisión de cartera y ajustes en inventarios. Se debe realizar también la conciliación de la cuenta bancaria.

- Contabilización de egresos: se deben contabilizar y registrar en la cuenta de egresos todos los desembolsos de dinero.
- Contabilización de ingresos: se deben contabilizar y registrar en las cuenta de ingresos todas las entradas de dinero.
- Contabilización de facturación: es el ingreso de todas las facturas a las cuentas de ingresos y egresos según corresponda.
- Conciliación bancaria: es el proceso en el cual se comparan los valores que la fundación tiene registrados de la cuenta de ahorros con los valores que el banco suministra en los extractos bancarios.

(Gerencie, 2010) (Alcaldía de Bogotá, 2006)

A continuación se muestran los flujogramas de los procesos más significativos y el formato de descripción de flujograma debidamente diligenciado.

FORMATO1: FLUJOGRAMA
Proceso: Compras de Insumos

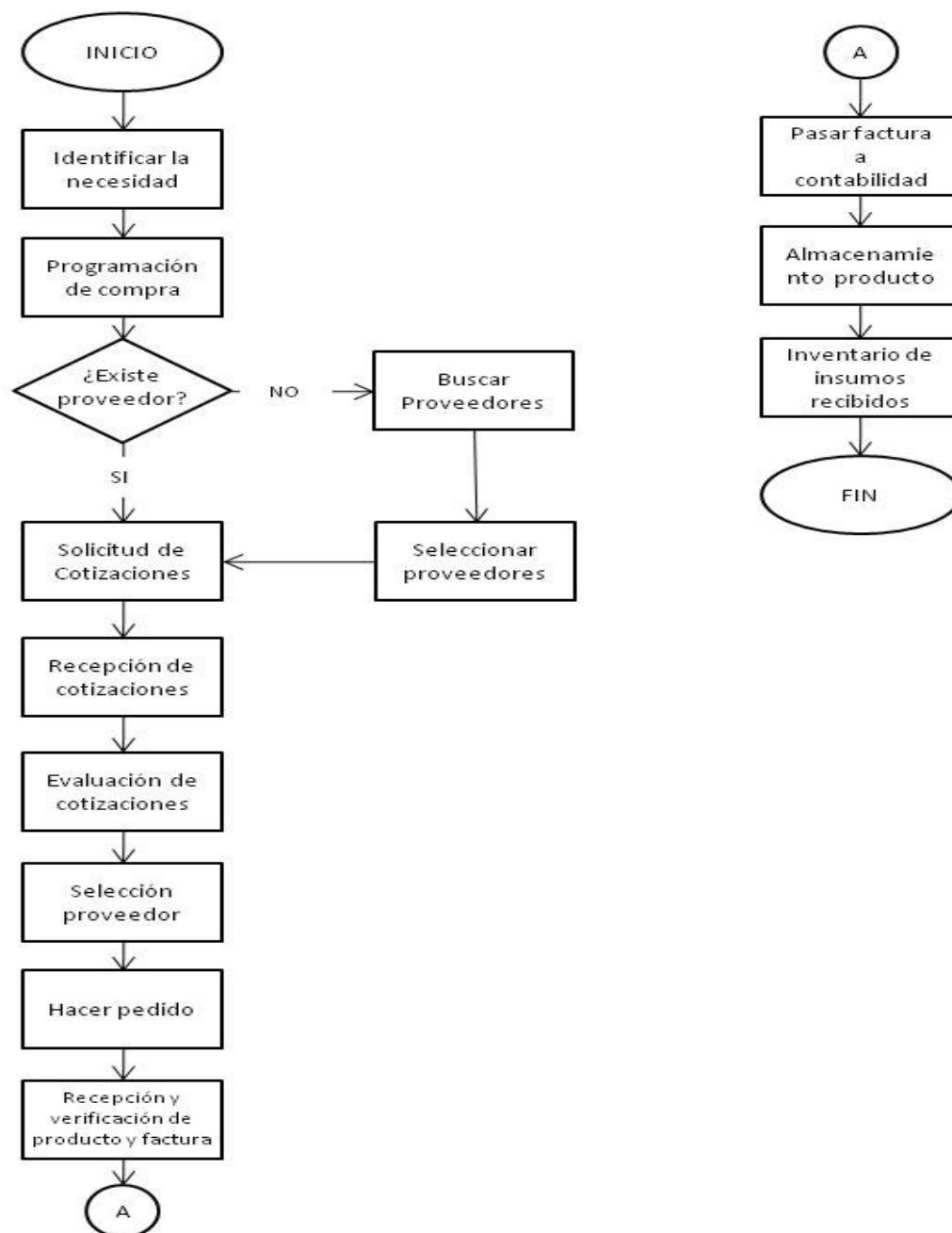


Figura 13 Flujograma: Compras de insumos

FORMATO1: FLUJOGRAMA
Proceso: Pago a Proveedores

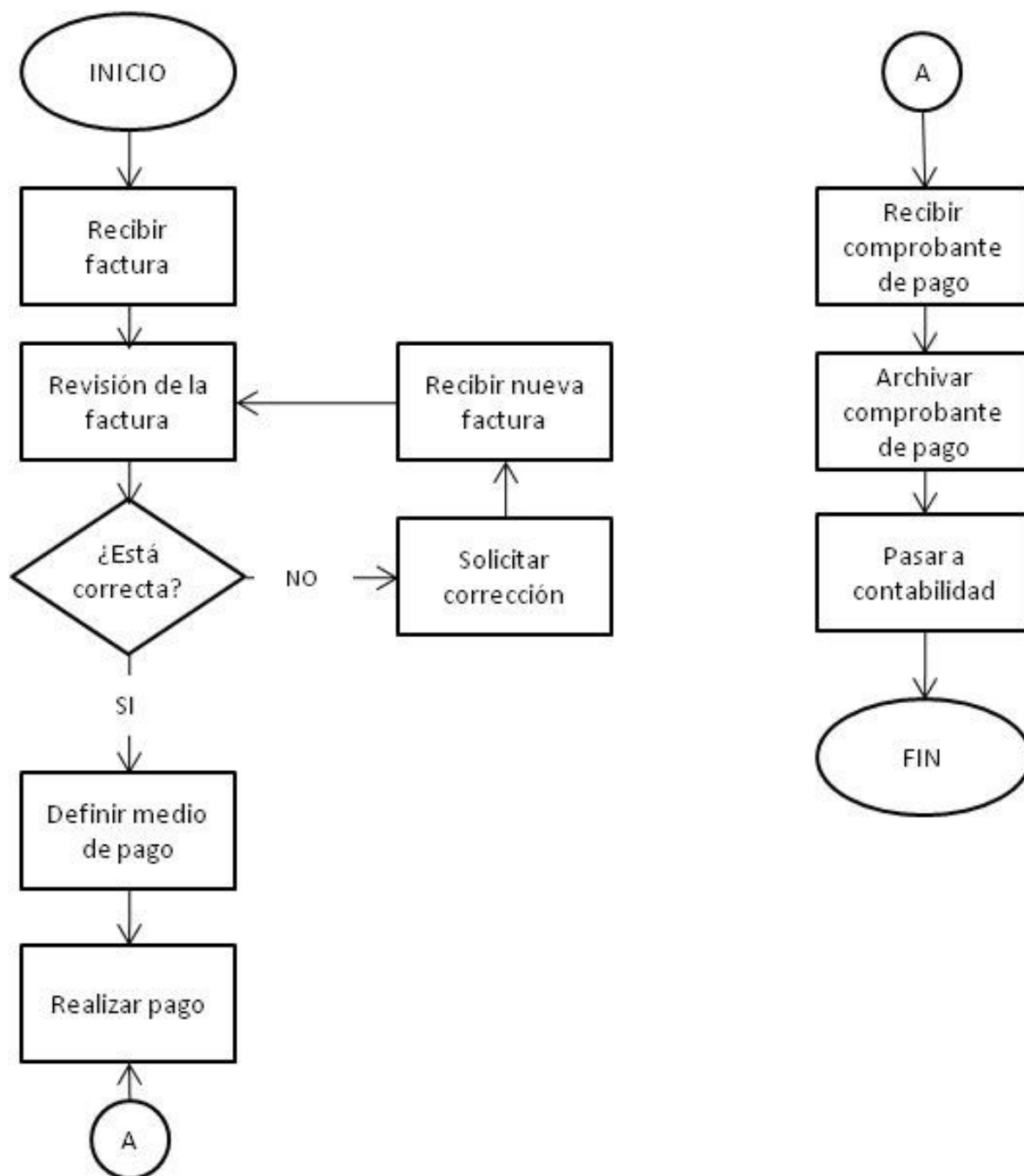


Figura 14 Flujograma: Pago a proveedores



FORMATO1: FLUJOGRAMA
Proceso: Informes financieros

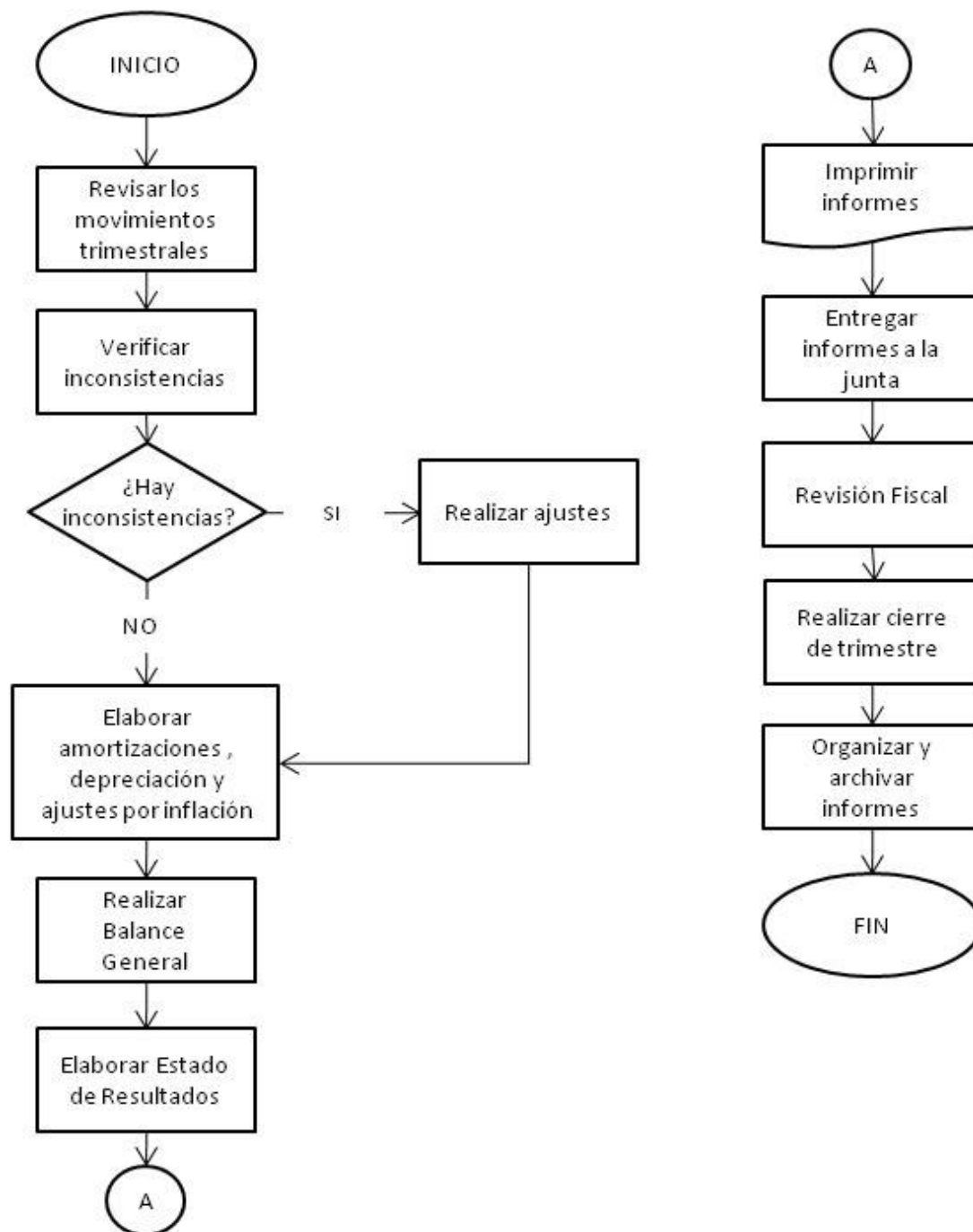


Figura 15 Flujograma: Informes financieros

FORMATO1: FLUJOGRAMA

Proceso: Facturación a Donantes

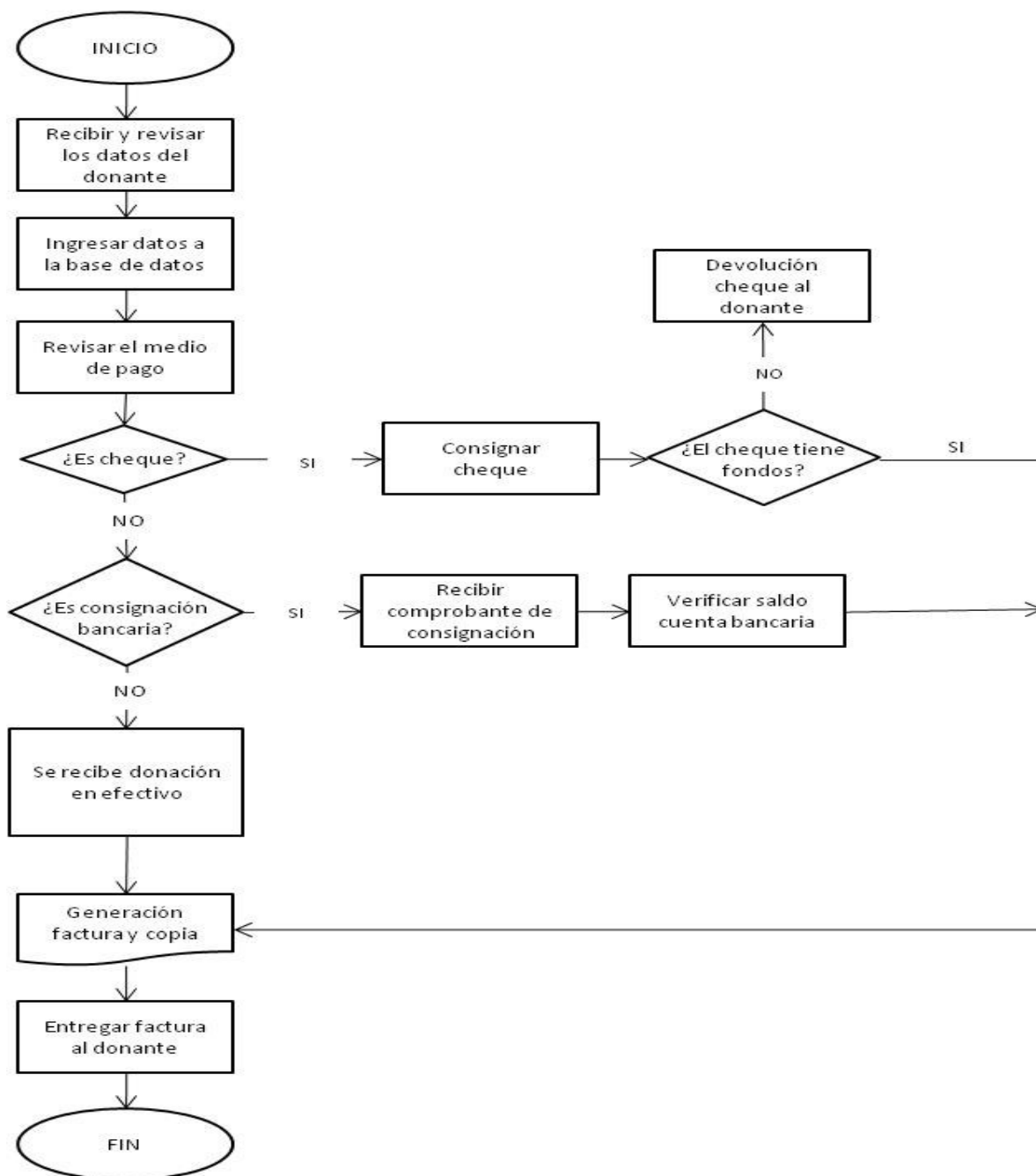


Figura 16 Flujograma: Facturación a donantes

FORMATO1: FLUJOGRAMA

Proceso: Gestión de recursos

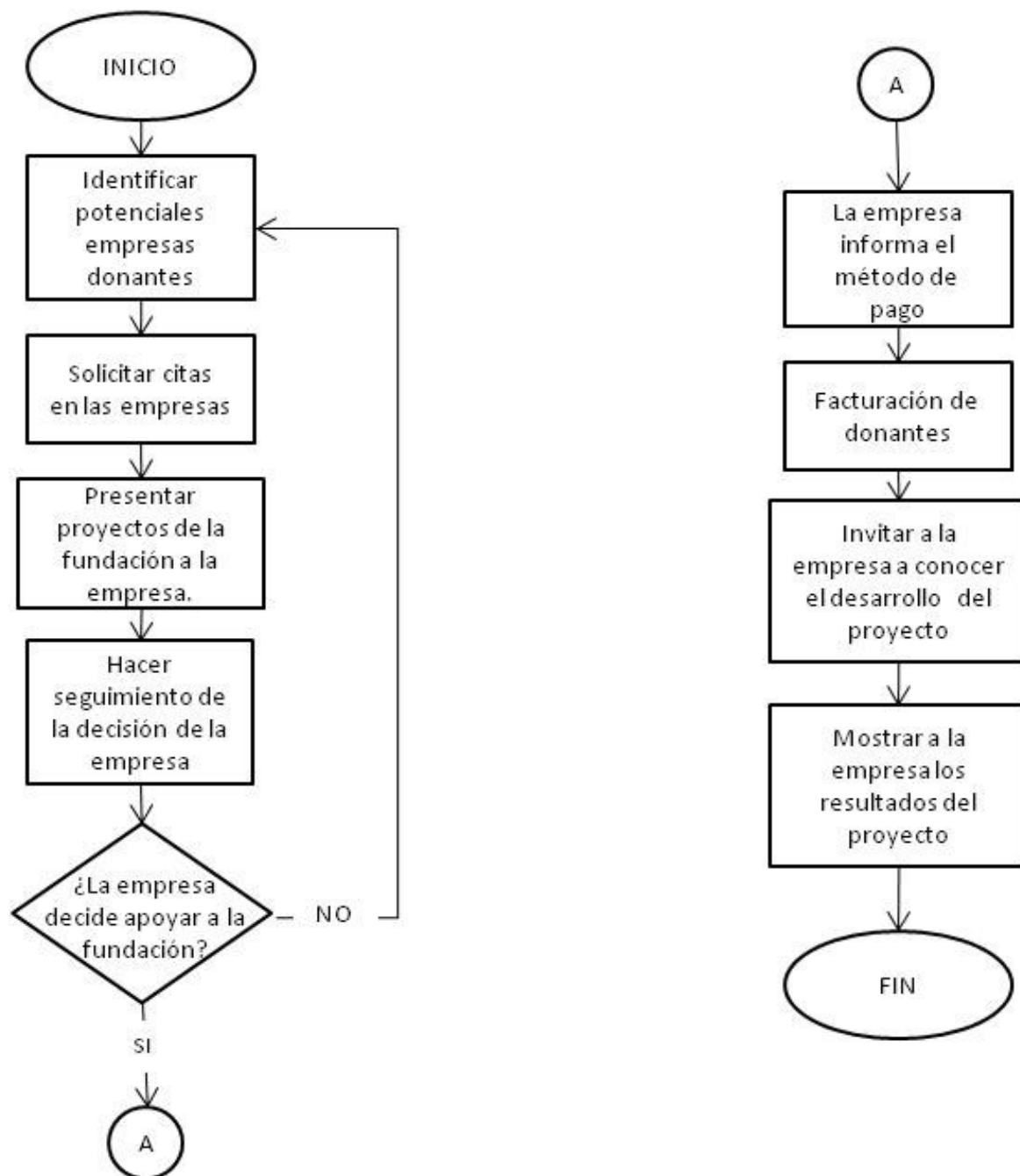


Figura 17 Flujograma: Gestión de recursos

FORMATO1: FLUJOGRAMA

Proceso: Formación y capacitación

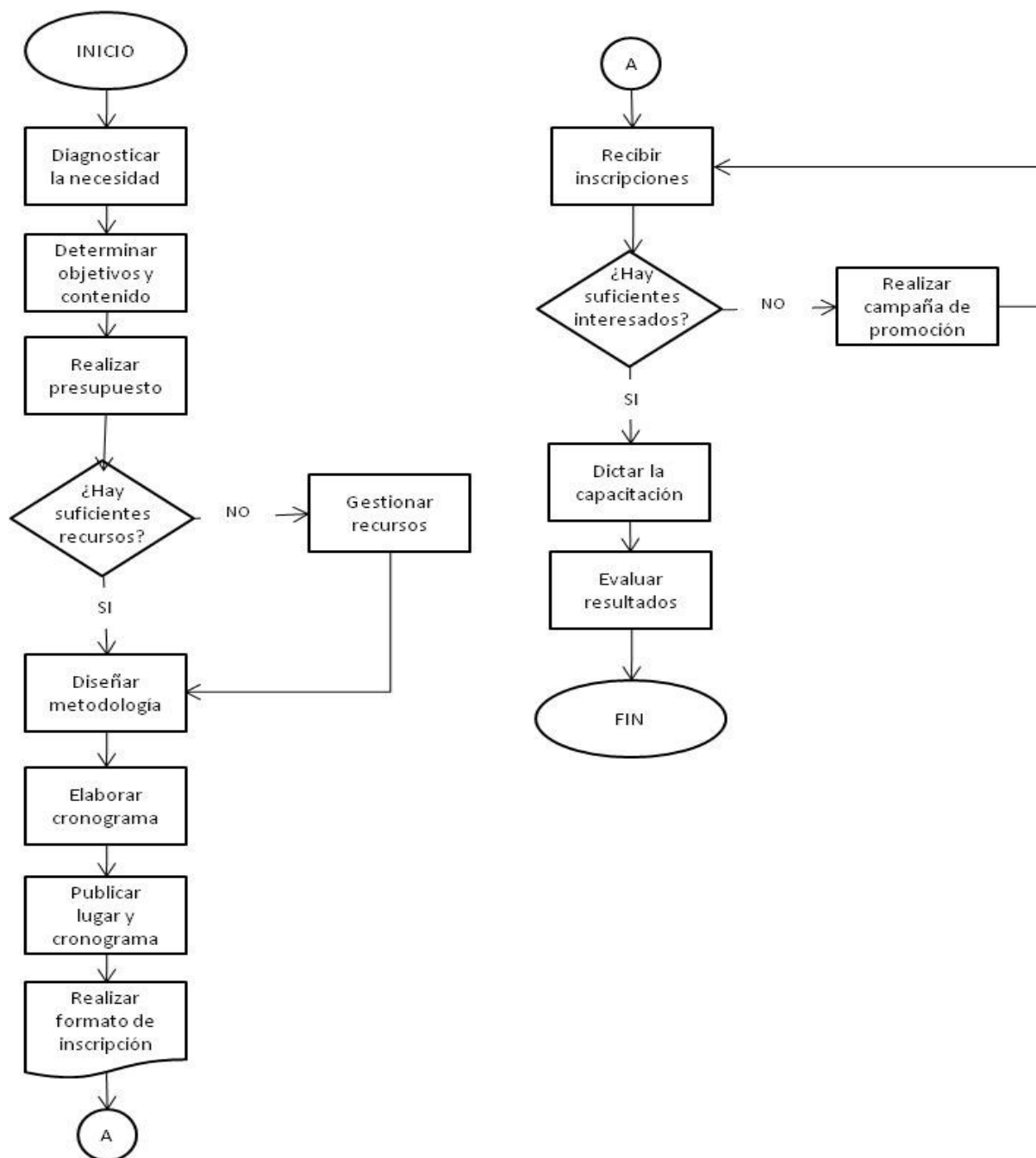


Figura 18 Flujograma: Formación y capacitación

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 6 Descripción de proceso: Compras de insumos

PROCESOS

Proceso:	Compras de insumos
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Identificar la necesidad	Cualquier empleado de la fundación puede identificar la necesidad de compra de un insumo, definiendo las características y fecha en la que ese necesita	Empleado de la fundación
2	Programación de Compra	La administración realiza la programación de las compras según las prioridades y la disponibilidad del presupuesto	Administración
3	Buscar Proveedores	Se buscan potenciales proveedores en el directorio telefónico o internet	Administración
4	Seleccionar proveedores	Determinar cuáles proveedores tiene el insumo que cumple con los requisitos necesarios.	Administración

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
5	Solicitud cotizaciones	Se solicita vía e-mail o telefónicamente, la cotización a los proveedores seleccionados	Administración
6	Recepción Cotizaciones	Se reciben y agrupan las cotizaciones para su fácil revisión	Administración
7	Evaluación de cotizaciones	Se evalúa y analizan teniendo en cuenta parámetros de calidad, precio y tiempo de entrega	Administración
8	Selección de proveedor	Se selecciona la mejor opción según la calificación de los parámetros	Administración
9	Hacer pedido	Comunicar vía e-mail y teléfono la solicitud de pedido al proveedor escogido para la compra	Administración
10	Recepción y verificación del producto y factura	Se recibe el producto y se verifica que cumpla con las especificaciones y la cantidad requerida, corroborando que esté correctamente facturado	Administración
11	Pasar factura a contabilidad	Pasar la factura a contabilidad para que se ejecute el proceso contable	Administración

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
12	Almacenamiento producto	La persona encargada de administrar el producto lo almacena	Administración
13	Inventario de insumos recibidos	Se realiza un control de inventario trimestral	Administración

Tabla 7 Descripción de proceso: Pago a proveedores**PROCESOS**

Proceso:	Pago a proveedores
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Recibir factura de contabilidad	Se recibe la factura del proveedor	Empleado FUNDEBER
2	Revisión de la factura	Se revisa que la factura contenga: NIT y nombre de la empresa, y si los valores a pagar están de acuerdo a lo pactado	Empleado FUNDEBER
3	Solicitar corrección	En caso de que a factura tenga algún error, se devuelve al proveedor y se solicita su corrección mediante la anulación de ésta y la creación de una nueva factura	Empleado FUNDEBER
4	Recibir nueva factura	El proveedor entrega la factura nueva con las correcciones hechas	Empleado FUNDEBER

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
5	Definir medio de pago	Se define si se va a pagar en efectivo, consignación o cheque	Administración
6	Realizar pago	Se realiza el pago al proveedor según el medio de pago seleccionado	Administración
7	Recibir comprobante de pago	Se recibe el comprobante de pago, verificando que tenga firma y sello del proveedor	Empleado FUNDEBER
8	Pasar a contabilidad	Se entrega el comprobante de pago a contabilidad, para que ellos realicen el proceso contable	Empleado FUNDEBER

Tabla 8 Descripción de proceso: Informes financieros**PROCESOS**

Proceso:	Informes financieros
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Revisar los movimientos trimestrales	El contador debe revisar minuciosamente los movimientos de caja y las facturas	Contador
2	Verificar inconsistencias	Corroborar que no haya inconsistencias entre las facturas y los movimientos de caja	Contador
3	Realizar ajustes	En caso de que haya inconsistencias, el contador realiza los ajustes necesarios	Contador
4	Elaborar amortizaciones , depreciación y ajustes por inflación	El sistema realiza los movimientos contables, previamente matriculados	Contador

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
5	Realizar Balance General	La contadora realiza el balance general por medio del software	Contador
6	Elaborar Estado de Resultados	La contadora realiza el estado de resultados por medio del software	Contador
7	Imprimir informes	La contadora realiza un balance general y estado de resultados resumidos	Contador
8	Entregar informes a la junta	Se entregan los informes resumidos a la junta directiva de FUNDEBER	Contador
9	Revisión Fiscal	Los informes son revisados y firmados por el revisor fiscal	Revisor Fiscal
10	Organizar y archivar informes	Se organizan y archivan los informes trimestrales	Administración

Tabla 9 Descripción de proceso: Facturación a donantes

PROCESOS

Proceso:	Facturación a donantes
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Recibir y revisar los datos del donante	Se recibe y se revisan los datos de los donantes para que no falta información importante	Empleado FUNDEBER
2	Ingresar datos a la base de datos	Se actualiza la información de la base de datos	Empleado FUNDEBER
3	Revisar el medio de pago	Se revisa que medio de pago utilizaran los donantes para saber el paso a seguir	Empleado FUNDEBER

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
4	Consignar cheque	Se consigna el cheque en el banco	Administración
5	Devolución cheque al donante	Luego de esperar 48 horas a que se hiciera efectiva la consignación, el banco devuelve el cheque sin fondos, por lo tanto se devuelve al donante	Administración
6	Recibir comprobante de consignación	Si el donante decidió realizar una consignación a la cuenta bancaria, debe hacer llegar el recibo a la fundación	Empleado FUNDEBER
7	Verificar saldo cuenta bancaria	Se verifica en internet el nuevo saldo de la cuenta para corroborar que si se haya realizado la donación	Administración
8	Se recibe donación en efectivo	Si el donante decide realizar la donación en efectivo, la lleva personalmente a la fundación o la administradora va a recogerla	Administración
9	Generación factura y copia	Se elabora la factura y la copia de acuerdo a la donación realizada con toda la información del donante	Empleado FUNDEBER

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
10	Entregar factura al donante	Se hace entrega de la factura con una carta de agradecimiento	Administración

Tabla 10 Descripción de proceso: Gestión de recursos**PROCESOS**

Proceso:	Gestión de recursos
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Identificar potenciales empresas donantes	Realizar una búsqueda exhaustiva de posibles empresas interesadas en apoyar la labor de la fundación	Empleado FUNDEBER
2	Solicitar citas en las empresas	Llamar a las empresas identificadas solicitando un espacio de 45 minutos para exponer la labor de la fundación	Administración
3	Presentar proyectos de la fundación a la empresa.	Se exponen los proyectos que la fundación pretende realizar, despertando interés en los funcionarios de la empresa	Administración
4	Hacer seguimiento de la decisión de la empresa	Realizar seguimiento a la decisión de la empresa por medio de llamadas o correos electrónicos	Empleado FUNDEBER

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
5	La empresa informa el método de pago	Si la empresa decide realizar la donación, debe informarnos la forma en que entregará el dinero	Administración
6	Facturación de donantes	Se realiza la facturación de acuerdo al proceso que se describió anteriormente	Empleado FUNDEBER
7	Invitar a la empresa a conocer el desarrollo del proyecto	Invitar a la empresa a la escuela en la que se esté realizando el proyecto que decidió apoyar con su donación	Administración
8	Mostrar a la empresa los resultados del proyecto	Al finalizar el proyecto se invita nuevamente a la empresa a conocer los resultados del mismo	Administración

Tabla 11 Descripción de proceso: Formación y capacitación

PROCESOS

Proceso:	Formación y capacitación
Documento:	Descripción de las actividades del flujograma



ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
1	Diagnosticar la necesidad	Se identifica las principales necesidades de la comunidad escolar y los padres de familia	Administración y empleados
2	Determinar objetivos y contenido	De acuerdo a las necesidades identificadas se determinan los objetivos y contenido de la capacitación	Administración y empleados
3	Realizar presupuesto	Se realiza un presupuesto teniendo en cuenta todos los implementos necesarios para llevar a cabo adecuadamente la capacitación	Administración y empleados

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
4	Gestionar recursos	Se buscan los recursos necesarios por medio de el proceso "Gestión de Recursos" explicado anteriormente	Administración y empleados
5	Diseñar metodología	Después de conocer los recursos que se tienen, se elabora la metodología por la cual se desarrollaran todas las actividades de la capacitación.	Administración y empleados
6	Elaborar cronograma	Se definen los días y las horas en las que se realizaran las diferentes actividades de acuerdo a la metodología	Administración y empleados
7	Publicar lugar y cronograma	Publicar el lugar y el cronograma por medio de circulares que lleguen a los padres de familia y así dar a conocer la capacitación	Administración y empleados
8	Realizar formato de inscripción	Se crea el formato que deberán entregar los padres de familia interesados en asistir a la capacitación	Administración y empleados
9	Recibir inscripciones	Se pone una fecha limite en la que los padres de familia harán llegar el formato de inscripción correctamente diligenciado	Administración y empleados

ACTIVIDAD		PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Nº	NOMBRE		
10	Realizar campaña de promoción	Si no hubo suficientes padres de familia interesados en la capacitación, se realiza una campaña de promoción que despierte el interés de una mayor cantidad de personas	Administración y empleados
11	Dictar la capacitación	Se dicta la capacitación de acuerdo al cronograma y lugar escogido	Profesional en el tema o empleados FUNDEBER
12	Evaluar resultados	Se realiza una pequeña evaluación a los asistentes de la capacitación para comprobar el éxito de la misma, incluyendo un espacio para recomendaciones y comentarios	Administración y empleados

3.1.10 Mapa de procesos

El mapa de procesos propuesto es:



Figura 19 Mapa de procesos propuesto

3.1.11 Balanced Scorecard

Teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y procesos establecidos para FUNDEBER se realizó el mapa estratégico partiendo de la misión y la visión, luego con base en este se realizó el Balanced Scorecard logrando que todas las estrategias, objetivos, procesos e indicadores estén alineados e interrelacionados para conseguir los recursos necesarios para lograr la misión.

Tabla 12 Mapa estratégico – Balanced Scorecard

MAPA ESTRATEGICO BALANCED SCORECARD					
MISION	Brindar educación nutricional y ambiental a instituciones educativas rurales antioqueñas por medio de prácticas agrícolas orgánicas, a través del modelo la "Huerta Casera".		Para el 2017 La Fundación Educativa Berta Hernández de Ospina - FUNDEBER será una organización reconocida en Colombia por liderar un movimiento que reduce la desnutrición infantil y mejora las condiciones en instituciones educativas mediante la educación ambiental y nutricional.		VISION
FACTOR FINANCIERO	Conseguir recursos económicos		Sostenibilidad Financiera		
FACTOR DONANTES	Credibilidad	Transparencia	Eficacia	Eficiencia	Posicionamiento
FACTOR PROCESOS INTERNOS	Creación y fortalecimiento del vínculo con empresas y otras fundaciones	Mostrar todos los estados financieros y los proyectos que se están llevando a cabo	Formulación, evaluación y ejecución de proyectos	Adecuada planeación y ejecución del presupuesto	Estrategias de mercadeo para dar a conocer la fundación
	Relaciones y alianzas Facturación a donantes	Declaraciones tributarias Procesos tributarios Procesos contables Procesos legales	Servicios de formación y capacitación a proveedores	Gestión de recursos Compras de insumos Evaluación de proveedores	Eventos Comunicaciones
FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Comunicación Persuasiva		Planificación y organización		Creatividad
	Atención al cliente				
	Compromiso con la fundación				
	Conocimientos administrativos y financieros				
	Adaptabilidad a todas las situaciones que se presenten				

Tabla 13 Balanced Scorecard

FACTOR FINANCIERO			
OBJETIVOS	PROYECTOS	MEDICIONES	METAS
Incrementar los ingresos por donantes	Realización de eventos	Suma Donaciones	Obtener 20'000.000 anualmente
FACTOR CLIENTES			
OBJETIVOS	PROYECTOS	MEDICIONES	METAS
Captación y Fidelización de donantes	Visitas a las empresas	Suma Donantes	Conseguir 50 donantes semestralmente
Incrementar satisfacción de los donantes	Invitaciones a conocer las huertas escolares	% Donantes Satisfechos= (# donantes satisfechos)/(# Donantes encuestados)	Satisfacción del 85% de los donantes
Reconocimiento en Antioquia	Agremiarse a confederaciones	%Personas que conocen FUNDEBER= (# de personas que conocen FUNDEBER)/(#Personas encuestadas)	Reconocimiento del 85% de los donantes
FACTOR PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVOS	PROYECTOS	MEDICIONES	METAS
Fortalecer relaciones con clientes	Marketing de relaciones	Suma número de clientes	Donaciones repetitivas por 30 donantes
Conocimiento por parte donantes de los estados financieros	Publicación estados financieros y proyectos en la página web	Suma visitas página Web	100 visitas bimestrales
FACTOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVOS	PROYECTOS	MEDICIONES	METAS
Incrementar conocimientos y habilidades	Capacitaciones para los empleados	Suma	Una capacitación anual para cada empleado

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En Colombia existe una gran problemática social, y los principales afectados son los niños. Al ver la desnutrición que se presenta debido a pobreza en los estratos más bajos y conociendo la importancia de una buena alimentación en los primeros años de edad, se vio la necesidad de crear una fundación que lograra brindar educación nutricional a los niños y a sus padres, de allí nace FUNDEBER.

A pesar de que muchas mujeres a lo largo de la historia han luchado constantemente por sus derechos y la igualdad como Doña Berta, todavía se presentan grandes brechas entre los géneros, además las mujeres son constantemente víctimas de maltratos, es por esto que FUNDEBER pretende trabajar por el desarrollo del género y promover la importancia de las mujeres en Colombia como pilar de la familia y la sociedad.

FUNDEBER fue creada con un propósito que no se venía cumpliendo debido a la falta de organización interna, lo que ha venido desviando a la fundación de algún objetivo claro sino que se prestan servicios esporádicamente sin una meta que alcanzar a largo plazo. Al notar esta falta de planeación se decidió crear un plan estratégico que guiará a la fundación.

Inicialmente, para la realización de un plan estratégico, se deben establecer los valores, la misión y la visión y los objetivos que guiarán a la fundación en un período de tiempo específico, para definirlos se realizaron reuniones con los miembros más activos de la fundación y se recolectó información sobre las variables internas y externas que afectan a FUNDEBER, logrando plasmar en cada aspecto todas las características, valores y creencias que identificaban a Doña Berta Hernández, quien fue la inspiración para crear esta organización.

Luego de investigar y conocer cuáles eran los lineamientos que necesita la fundación para su crecimiento, se definieron los indicadores y las estrategias que se llevarán a cabo para conseguir el logro de los objetivos estratégicos establecidos previamente, los cuales lograrán darle una meta a la fundación, y así todos podrán trabajar en conjunto por un mismo fin.

La organización de una organización no es algo que se logre únicamente estableciendo objetivos, también se deben establecer los procesos organizacionales para lograr que todas las personas involucradas con la fundación comprendan como se deben llevar a cabo los procesos y quien es el responsable de cada actividad. Adicionalmente se unieron todos los procesos de apoyo, operativos y estratégicos en un mapa de procesos, para mostrar cual es el fin de cada proceso y así poder verlos como un todo, es decir, como esos procesos crean una organización.

Después de realizar el mapa de procesos se construyó el mapa estratégico para FUNDEBER, partiendo desde la misión, luego el factor financiero, factor clientes, factor de procesos, y factor de aprendizaje, logrando que todas las funciones de la organización estén integradas y enfocadas para lograr la meta principal de FUNDEBER. Partiendo del mapa estratégico se creó el Balanced Scorecard, estableciendo objetivos, metas, indicadores y proyectos para cada uno de los factores del mapa, para obtener una medición clara de cada una de las actividades que se deben realizar para alcanzar de la misión.

Por último, se debe resaltar que es de vital importancia el análisis y la construcción del plan estratégico con la junta directiva y los miembros de la fundación para que ellos puedan aplicar adecuadamente los objetivos y estrategias propuestas, puesto que el dialogo y la comunicación reducen la resistencia a la implementación del mismo.

5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

- El diseño de un plan estratégico para FUNDEBER logrará darle el direccionamiento y la organización que necesita para crecer y posicionarse en Antioquia, puesto que la planeación estratégica permite que la fundación actúe de manera activa llevando a cabo estrategias y actividades que permitan el cumplimiento de sus objetivos futuros.
- El éxito del plan estratégico depende del compromiso de todos los miembros de la fundación, ellos deben interiorizar los valores, la misión y la visión, actuando de acuerdo a ellos y así lograr realizar de manera adecuada las estrategias planteadas y más adelante el logro de los objetivos que permitan el posicionamiento, un adecuado funcionamiento y la permanencia de la fundación en el tiempo.
- Los valores muestran las principales cualidades que FUNDEBER quiere inculcar y enseñar a sus alumnos y padres, adicionalmente estos son los lineamientos por los que sus empleados se guiarán y actuarán frente a las diferentes situaciones que se presenten en el día a día.
- El análisis interno de la fundación demostró que el nivel de organización era mínimo, por lo que se identificaron debilidades y fortalezas de la fundación para lograr explotar las fortalezas que tienen y empezar a atacar las debilidades, se encontró como principal debilidad la falta de visibilidad dentro de Antioquia que tiene la fundación, lo cual dificulta el acceso a donaciones y no se existe un posicionamiento de la empresa.
- El estudio y análisis de las variables externas que afectan a la fundación mostraron que una de las mayores amenazas que existe es la gran cantidad de Organizaciones no Gubernamentales (ONG`s) y fundaciones compitiendo por la obtención de los recursos de los donantes, lo que dificulta la consecución de los recursos para FUNDEBER, por lo tanto se hizo un énfasis para atacar esta amenaza creando un objetivo para lograr mediante las estrategias la captación y fidelización de donantes.
- Luego de los análisis, tanto interno como externo, se definieron los objetivos por los que se regirá la fundación, es decir, las metas que deberá lograr a largo plazo, adicionalmente se establecieron las estrategias o actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con cada objetivo, y a su vez prestando los servicios que pretende FUNDEBER.
- Se plantearon indicadores para medir la eficiencia de la fundación en la realización de las estrategias para el logro de cada objetivo, y así determinar si se están llevando a

cabo de manera correcta, si es así se debe seguir con las mismas estrategias o procedimientos, de lo contrario, se debe revisar que está obstruyendo el correcto desarrollo de las actividades y corregir lo necesario.

- La documentación de procesos no existía en la fundación, y es muy importante por diferentes razones, primero, se logra una organización en los procesos que permite que los empleados de la fundación conozcan la manera correcta de realizarlos y la persona encargada de ellos, segundo, permite que la transferencia del conocimiento se realice de una forma más simple donde cualquier persona podrá entender cómo se realiza cada actividad, y por último, al conocer los responsables de cada proceso se pueden determinar oportunidades de mejora en las actividades donde se presente un cuello de botella, logrando una mejor eficiencia en los procesos de la fundación.
- La creación de un mapa de procesos muestra cuales son las áreas estratégicas, de apoyo y de operaciones lo cual permite a la fundación orientarse en la manera cómo funciona la fundación como una organización, mostrando las interrelaciones entre todos los procesos y áreas, para que todos los empleados comprendan la forma en que todos aportan a la prestación del servicio de la FUNDEBER.
- La misión, la visión, los objetivos y las estrategias propuestas en este plan estratégico están hechas para un tiempo determinado, en este caso, hasta el año 2016. Finalizando este periodo, se debería evaluar nuevamente el desempeño de la fundación y de ahí volver a realizar el proceso para luego, proponer el nuevo direccionamiento que tendrá la fundación durante un nuevo periodo de tiempo.
- FUNDEBER debería continuar utilizando los formatos de flujograma y descripción de procesos propuestos, para aprovechar los beneficios, mencionados anteriormente, que le brinda la documentación de los mismos, dando una secuencia lógica y describiendo las actividades detalladamente. La revisión de los procesos documentados debe hacerse regularmente, preferiblemente en un periodo no mayor a un año, ya que deben actualizarse constantemente.
- Los indicadores creados les ayudaran a medir que tan bien están desempeñándose y si están logrando los objetivos plantados, por lo tanto es de vital importancia que se usen con la frecuencia que se propone en la tabla de los indicadores, para realizar los cambios necesarios en el momento en que se detecte fallas y que no se estén cumpliendo con las metas.
- La fundación debe realizar un convenio por medio de un contrato para todos los voluntarios, donde se especifique que no existe ninguna relación laboral y que no hay ningún pago por la prestación del servicio, adicionalmente se debe establecer aspectos como horario, subordinación, y responsabilidad civil, entre otros.

- El mapa estratégico del cual se partió para realizar el Balanced Scorecard, logra integrar y alinear cada aspecto y área de la fundación, de esta manera se muestra como las competencias y habilidad aportan al logro de cada proceso, y a su vez estos crean el valor agregado para los clientes, lo cual lleva la sostenibilidad económica de la fundación y ésta a cumplir la meta principal, brindar educación nutricional y ambiental a la niñez rural.
- El Balanced Scorecard se realizó con base al mapa estratégico por lo tanto se tienen objetivos para cada factor y a su vez metas, proyectos e indicadores alineados para el logro de la misión, lo que permite darle a todas funciones de la fundación una dimensión estratégica, logrando que todo el personal entienda la importancia de cada uno dentro de la organización así trabajen con un mayor compromiso por un objetivo común.

BIBLIOGRAFÍA

Fundacion Huerta Niño. (2008). Recuperado el Agosto de 2011, de sitio web de Fundación Huerta Niño: <http://www.mihuerta.org.ar/es/>

Se siembra la semilla del autoconsumo en el departamento del Atlántico. (Marzo de 2009). *La República*.

Gerencie. (12 de Junio de 2010). Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de sitio web de Gerencie: <http://www.gerencie.com/certificado-de-existencia-y-representacion-legal-cumple-funciones-diferentes-a-las-del-rut.html>

Estatuto tributario Colombiano. (2011). Colombia.

Sinceleho Herald. (1 de marzo de 2011). Obtenido de <http://sincelejoherald.com/issue/marzo-1-de-2011/article/colombia-hambre-la-fao-denuncia-que-8-millones-de-colombianos-sufren-hambre>

Wikipedia. (Septiembre de 2011). Obtenido de Sitio Web de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Acevedo, D. (6 de septiembre de 2008). *Ministerio de Educación* . Recuperado el 2011, de <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-170768.html>

Agencia Universidad Nacional. (6 de Abril de 2011). El Pesebre es comestible. *El Colombiano*.

Agudelo, J. I. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

Alcaldía de Bogotá. (2006). *Derechos, obligaciones y responsabilidades de las entidades sin animo de lucro*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de sitio Web de la Cámara de Comercio de Medellín: http://www.camaramed.org.co/Documentos/volantes/Constitucion_fundacion.htm

Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Camara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de la Camara de Comercio de Medellín: <http://www.camaramed.org.co:81/mcc/content/306>

De Gerencia. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2011, de Sitio Web de De Gerencia: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Familia Institucional. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://ww1.familiainstitutional.com/servlet/co.com.pragma.documenta.servlet.seccion.MostrarDocumento?idDocumento=105&seccion=/HOME/MAGAZIN/SERCIVIO ASEOMAN/>

FAO. (2009). *Huertas para autoconsumo generan ahorros para familias de bajos*. Santiago de Chile.

Fred R, D. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

García, E. B. (2009). El huerto escolar: Un aula abierta a la naturaleza. *Revista digital de educación y formación del profesorado*.

Gobernación de Antioquia. (12 de Septiembre de 2012). Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de <http://antioquia.gov.co/index.php/historias-de-antioquia-la-mas-educada/9715-en-taraza-las-huertas-escolares-se-cuentan-en-la-red->

Gobernación de Antioquia. (8 de Mayo de 2012). Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de <http://www.antioquia.gov.co/index.php/mana/7628-mana-fortalecera-proyectos-pedagogicos-en-seguridad-alimentaria>

Gobernación del Quindío. (2009). *PLAN DEPARTAMENTAL DE SOBERANÍA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DEL QUINDÍO*.

Gómez, G. L. (22 de Abril de 2009). Alcaldes unidos con la FAO y Maná. *El Colombiano*.

Gómez, J. J. (2012). *FUNDEBER*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de FUNDEBER: <http://fundeber.amawebs.com/>

Gonzalez, M., & Rúa, E. (2007). *Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica*. Valencia: Redalyc.

ICBF. (2008). *Mapas de situacion nutricional en Colombia*.

Lok, R. (1998). Concepto y definición del huerto casero. *Revista La era ecológica*.

MANA. (2010). *Instituciones educativas de Antioquia*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Web de las Instituciones educativas de Antioquia: <http://www.ieantioquia.co/iest/Proyectos/Huerta.pdf>

Martínez, R. (1997). *Los manuales de procedimientos* (Segunda Edición ed.). Medellín: Biblioteca Jurídica.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Matías, M. (6 de octubre de 2008). Generan planes empresariales en comunidades vulnerables. *La República*.
- Mesa, R. I. (13 de Marzo de 2009). Huerta en casa, alimentos a la mano. *El Colombiano*.
- Molina, L. F. (s.f.). *Banco de la República Cultural*. Recuperado el Marzo de 2012, de Sitio Web de Banco de la República Cultural: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/biografias/hernbert.htm>
- Molledo, J. (2002). *El huerto ecológico*. Zaragoza.
- Pérez, C. M. (s.f.). *Escuela de Gobierno*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de Escuela de gobierno: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Portafolio. (18 de Enero de 2012). *portafolio.com*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-2012>
- RCN, C. (2011). *Canal RCN*. Recuperado el 29 de agosto de 2011, de sitio web de Canal RCN: http://www.canalrcnmsn.com/noticias/seg%C3%BA_n_la_fao_500000_ni%C3%B1os_en_colombia_sufren_desnutrici%C3%B3n
- Redacción. (2011). El huerto ecológico fácil en poco espacio. *Integral*.
- Reyente, J. (2009). El Huerto Escolar Ecológico y Mamaterra. *Revista Mundo Natural*.
- Rodriguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico DF: Ecafsa - Thomson Learning.
- Rodriguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico DF: Ecafsa - Thomson LEarning.
- Rosenthal, Y., & Bloch, E. (2009). Educación hacia el desarrollo sostenible. *MASHAV*, 14-16.
- Senado de la República de Colombia. (2003). *Secretaria del Senado*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Sitio web de la Secretaria del Senado : http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto_tributario.html
- Serna, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: RAM Editores.

UNAD. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2011, de sitio Web de UNAD: http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html

Universidad del Valle. (Junio de 2009). Gestión por procesos en la Universidad del Valle. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Villa, C. (s.f.). *FUNDEBER*. Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://fundeber.amawebs.com/>

Fundacion Huerta Niño. (2008). Recuperado el Agosto de 2011, de sitio web de Fundación Huerta Niño: <http://www.mihuerta.org.ar/es/>

Se siembra la semilla del autoconsumo en el departamento del Atlántico. (Marzo de 2009). *La República*.

Gerencie. (12 de Junio de 2010). Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de sitio web de Gerencie: <http://www.gerencie.com/certificado-de-existencia-y-representacion-legal-cumple-funciones-diferentes-a-las-del-rut.html>

Estatuto tributario Colombiano. (2011). Colombia.

Sinceleho Herald. (1 de marzo de 2011). Obtenido de <http://sincelejoherald.com/issue/marzo-1-de-2011/article/colombia-hambre-la-fao-denuncia-que-8-millones-de-colombianos-sufren-hambre>

Wikipedia. (Septiembre de 2011). Obtenido de Sitio Web de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Acevedo, D. (6 de septiembre de 2008). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 2011, de <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-170768.html>

Agencia Universidad Nacional. (6 de Abril de 2011). El Pesebre es comestible. *El Colombiano*.

Agudelo, J. I. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

Alcaldía de Bogotá. (2006). *Derechos, obligaciones y responsabilidades de las entidades sin animo de lucro*. Bogotá.

Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de sitio Web de la Cámara de Comercio de Medellín: http://www.camaramed.org.co/Documentos/volantes/Constitucion_fundacion.htm

Cámara de Comercio de Medellín. (2012). *Camara de Comercio de Medellín*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de la Camara de Comercio de Medellín: <http://www.camaramed.org.co:81/mcc/content/306>

De Gerencia. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2011, de Sitio Web de De Gerencia: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Familia Institucional. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://ww1.familiainstitutional.com/servlet/co.com.pragma.documenta.servlet.seccion.MostrarDocumento?idDocumento=105&seccion=/HOME/MAGAZIN/SERCIVIO ASEOMAN/>

FAO. (2009). *Huertas para autoconsumo generan ahorros para familias de bajos*. Santiago de Chile.

Fred R, D. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

García, E. B. (2009). El huerto escolar: Un aula abierta a la naturaleza. *Revista digital de educación y formación del profesorado*.

Gobernación de Antioquia. (12 de Septiembre de 2012). Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de <http://antioquia.gov.co/index.php/historias-de-antioquia-la-mas-educada/9715-en-taraza-las-huertas-escolares-se-cuentan-en-la-red->

Gobernación de Antioquia. (8 de Mayo de 2012). Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de <http://www.antioquia.gov.co/index.php/mana/7628-mana-fortalecera-proyectos-pedagogicos-en-seguridad-alimentaria>

Gobernación del Quindío. (2009). *PLAN DEPARTAMENTAL DE SOBERANÍA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL DEL QUINDÍO*.

Gómez, G. L. (22 de Abril de 2009). Alcaldes unidos con la FAO y Maná. *El Colombiano*.

Gonzalez, M., & Rúa, E. (2007). *Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica*. Valencia: Redalyc.

ICBF. (2008). *Mapas de situacion nutricional en Colombia*.

Lok, R. (1998). Concepto y definición del huerto casero. *Revista La era ecológica*.

MANA. (2010). *Instituciones educativas de Antioquia*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Web de las Instituciones educativas de Antioquia: <http://www.ieantioquia.co/iest/Proyectos/Huerta.pdf>

- Martínez, R. (1997). *Los manuales de procedimientos* (Segunda Edición ed.). Medellín: Biblioteca Jurídica.
- Matías, M. (6 de octubre de 2008). Generan planes empresariales en comunidades vulnerables. *La República*.
- Mesa, R. I. (13 de Marzo de 2009). Huerta en casa, alimentos a la mano. *El Colombiano*.
- Molina, L. F. (s.f.). *Banco de la República Cultural*. Recuperado el Marzo de 2012, de Sitio Web de Banco de la República Cultural: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/biografias/hernbert.htm>
- Molledo, J. (2002). *El huerto ecológico*. Zaragoza.
- Pérez, C. M. (s.f.). *Escuela de Gobierno*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de Escuela de gobierno: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Portafolio. (18 de Enero de 2012). *portafolio.com*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de Sitio web de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-2012>
- RCN, C. (2011). *Canal RCN*. Recuperado el 29 de agosto de 2011, de sitio web de Canal RCN: http://www.canalrcnmsn.com/noticias/seg%C3%BA_n_la_fao_500000_ni%C3%B1os_en_colombia_sufren_desnutrici%C3%B3n
- Redacción. (2011). El huerto ecológico fácil en poco espacio. *Integral*.
- Reyente, J. (2009). El Huerto Escolar Ecológico y Mamaterra. *Revista Mundo Natural*.
- Rodriguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico DF: Ecafsa - Thomson Learning.
- Rodriguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico DF: Ecafsa - Thomson LEarning.
- Rosenthal, Y., & Bloch, E. (2009). Educación hacia el desarrollo sostenible. *MASHAV*, 14-16.
- Senado de la República de Colombia. (2003). *Secretaria del Senado*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Sitio web de la Secretaria del Senado : http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto_tributario.html

Serna, H. (1996). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: RAM Editores.

Villa, C. (s.f.). *FUNDEBER*. Recuperado el Septiembre de 2012, de <http://fundeber.amawebs.com/>

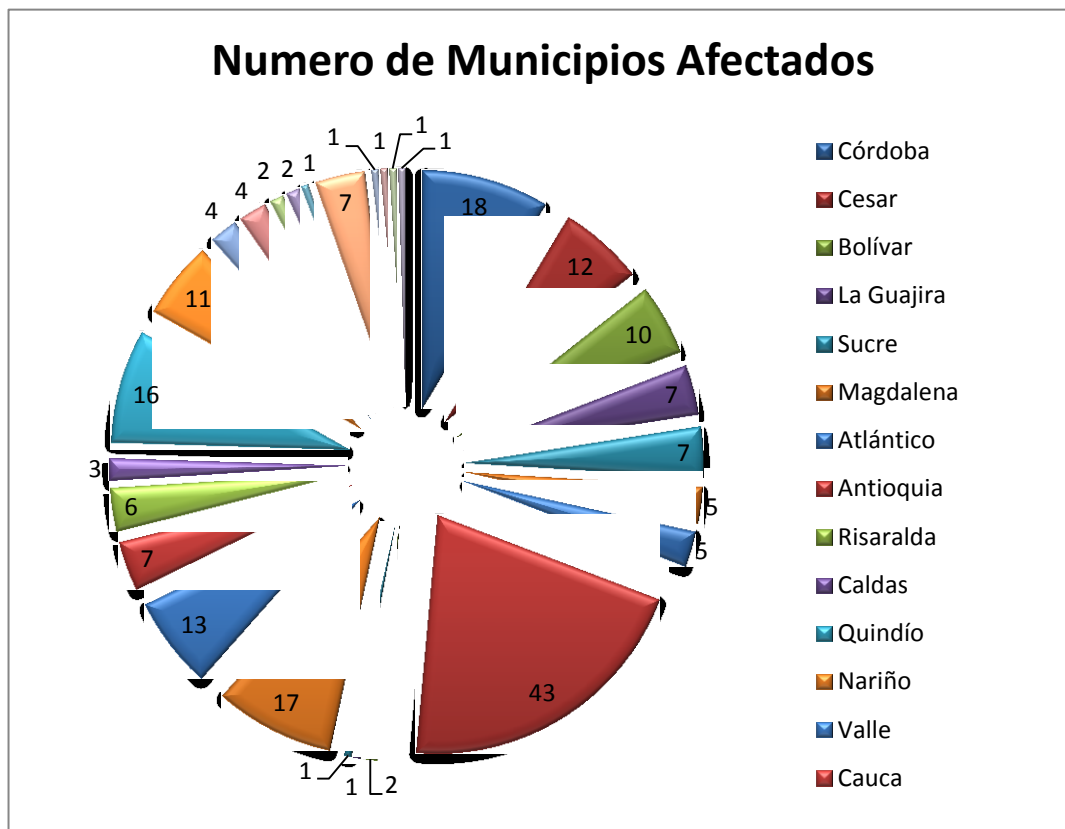
ANEXOS

ANEXO 1- Municipios afectados por la violencia

Región	Departamento	Numero de Municipios Afectados
Costa Caribe Total: 64	Córdoba	18
	Cesar	12
	Bolívar	10
	La Guajira	7
	Sucre	7
	Magdalena	5
	Atlántico	5
Antioquia y Eje Cafetero Total: 47	Antioquia	43
	Risaralda	2
	Caldas	1
	Quindío	1
Pacífico y Putumayo Total: 46	Nariño	17
	Valle	13
	Cauca	7
	Chocó	6
	Putumayo	3
Santanderes Total: 46	Santander	16
	Norte de Santander	11
Centro Total: 13	Cundinamarca	4
	Huila	4
	Boyacá	2
	Tolima	2
	Bogotá	1
Llanos Orientales Total: 11	Meta	7
	Casanare	1
	Guaviare	1
	Caquetá	1
	Vichada	1

(Gobernación de Antioquia, 2012)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



ANEXO 2- Fragmento del Estatuto tributario Colombiano

ARTICULO 19. CONTRIBUYENTES DEL REGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL. <Artículo modificado por el artículo 8 de la Ley 863 de 2003. El nuevo texto es el siguiente:> Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:

5. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:
 - a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;
 - b) Que dichas actividades sean de interés general, y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.
- 6. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.
- 7. Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo.
- 8. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo y en la legislación cooperativa vigente.

<Inciso adicionado por el artículo 10 de la Ley 1066 de 2006. El nuevo texto es el siguiente:> El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establezca la ley y la normatividad cooperativa vigente.

PARÁGRAFO 1o. Sin perjuicio de lo previsto en los numerales 2) y 3) del presente artículo y en los artículos 22 y 23 del Estatuto Tributario, las corporaciones, fundaciones y asociaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, que no cumplan las condiciones señaladas en el numeral 1) de este artículo, son contribuyentes del impuesto sobre la renta, para cuyo efecto se asimilan a sociedades limitadas.

PARÁGRAFO 2o. Los pagos o abonos en cuenta por cualquier concepto, efectuados en forma directa o indirecta, en dinero o en especie, por las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a favor de las personas que de alguna manera participen en la dirección o administración de la entidad, o a favor de sus cónyuges, o sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, constituyen renta gravable para las respectivas personas naturales vinculadas con la

administración o dirección de la entidad y están sujetos a retención en la fuente a la misma tarifa vigente para los honorarios.

Esta medida no es aplicable a los pagos originados en la relación laboral, sometidos a retención en la fuente de acuerdo con las disposiciones vigentes al respecto.

PARÁGRAFO 3o. Las entidades cooperativas a las que se refiere el numeral cuarto de este artículo, solo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les correspondan como agentes retenedores, cuando el Gobierno Nacional así lo disponga.

PARÁGRAFO 4o. Para gozar de la exención del impuesto sobre la renta, los contribuyentes contemplados en el numeral 1 de este artículo, deberán cumplir además de las condiciones aquí señaladas, las previstas en los artículos 359 y 359 de este Estatuto.

ARTICULO 19-1. RETENCIÓN EN LA FUENTE SOBRE RENDIMIENTOS FINANCIEROS A CARGO DE CONTRIBUYENTES DEL REGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL. <Artículo adicionado por el artículo 24 de la Ley 383 de 1997. El nuevo texto es el siguiente:> Los contribuyentes del Régimen Tributario Especial de que trata el artículo 19 del presente Estatuto, están sujetos a retención en la fuente de acuerdo con las normas vigentes, sobre los ingresos por rendimientos financieros que perciban durante el respectivo ejercicio gravable.

PARAGRAFO. Cuando las entidades del régimen especial resulten gravadas sobre su beneficio neto o excedente, en la forma prevista en el artículo 356 del Estatuto Tributario, podrán descontar del impuesto a cargo, la retención que les haya sido efectuada en el respectivo ejercicio, de acuerdo con lo señalado en el presente artículo.

Cuando resulten saldos a favor por exceso en las retenciones practicadas, podrán solicitar la devolución de dichas retenciones, conforme al procedimiento especial que, mediante reglamento, establezca el Gobierno Nacional.

ARTICULO 19-2. OTROS CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. <Artículo adicionado por el artículo 1o. de la Ley 488 de 1998. El nuevo texto es el siguiente:> Son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, las cajas de compensación familiar, los fondos de empleados y las asociaciones gremiales, con respecto a los ingresos generados en actividades industriales, comerciales y en actividades financieras distintas a la inversión de su patrimonio, diferentes a las relacionadas con salud, educación, recreación y desarrollo social.

Las entidades contempladas en este artículo no están sometidas a renta presuntiva.

En los anteriores términos, se modifica el artículo 19 del Estatuto Tributario.

ARTÍCULO 19-3. OTROS CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS. Son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, Fogafín y Fogacoop.

Los ingresos y egresos provenientes de los recursos que administran Fogafín y Fogacoop en las cuentas fiduciarias, no serán considerados para la determinación de su renta. El mismo tratamiento tendrá los recursos transferidos por la Nación a Fogafín provenientes del Presupuesto General de la Nación destinados al saneamiento de la banca pública, los gastos que se causen con cargo a estos recursos y las transferencias que realice la Nación a estos entes con destino al fortalecimiento de que trata la Ley 510 de 1999 y Decreto 2206 de 1998.

El patrimonio resultante tanto de las cuentas fiduciarias administradas por Fogafín y Fogacoop, como de las transferencias anteriormente señaladas no será considerado en la determinación del patrimonio de estos entes.

El aumento de la reserva técnica que se constituya conforme a la dinámica contable establecida por la Superintendencia Bancaria será deducible en la determinación de la renta gravable.

TRATAMIENTO ESPECIAL PARA ALGUNOS CONTRIBUYENTES. Los contribuyentes a que se refiere el artículo 19, están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).

ARTICULO 357. DETERMINACIÓN DEL BENEFICIO NETO O EXCEDENTE. Para determinar el beneficio neto o excedente se tomará la totalidad de los ingresos, cualquiera sea su naturaleza, y se restará el valor de los egresos de cualquier naturaleza, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento de su objeto social de conformidad con lo dispuesto en este Título, incluyendo en los egresos las inversiones que hagan en cumplimiento del mismo.

ARTICULO 358. EXENCIÓN SOBRE EL BENEFICIO NETO O EXCEDENTE. El beneficio neto o excedente determinado de conformidad con el artículo anterior, tendrá el carácter de exento cuando se destine directa o indirectamente, en el año siguiente a aquél en el cual se obtuvo, a programas que desarrollen dicho objeto social. El beneficio neto o excedente generado en la no procedencia de los egresos, no será objeto del beneficio de que trata este artículo. La parte del beneficio neto o excedente que no se invierta en los

programas que desarrollen su objeto social, tendrá el carácter de gravable en el año en que esto ocurra.

ARTICULO 359. OBJETO SOCIAL. El objeto social que hace procedente la deducción y exención de que tratan los artículos anteriores, deberá corresponder a actividades de salud, educación, cultura, deporte aficionado, investigación científica y tecnológica o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

ARTICULO 360. AUTORIZACIÓN PARA UTILIZAR PLAZOS ADICIONALES PARA INVERTIR. Cuando se trate de programas cuya ejecución requiera plazos adicionales al contemplado en el artículo 358, o se trate de asignaciones permanentes, la entidad deberá contar con la aprobación de su Asamblea General o del órgano directivo que haga sus veces.

ARTICULO 361. EXCEPCIONES AL TRATAMIENTO ESPECIAL. Lo dispuesto en los artículos anteriores no es aplicable a las entidades taxativamente enumeradas como no contribuyentes en los artículos 22 y 23.

ARTICULO 362. COMITE DE CALIFICACIONES. El comité de entidades sin ánimo de lucro estará integrado por el Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado, quien lo presidirá, el Director de Aduanas o su delegado y el Director de Impuestos o su delegado, quien actuará como secretario del mismo.

ARTICULO 363. FUNCIONES DEL COMITE. Son funciones del Comité previsto en el artículo anterior, las siguientes: a. Calificar las importaciones de bienes a que se refiere el artículo 480 para efecto de la exención del impuesto sobre las ventas a dichas importaciones. **PARAGRAFO.** Las entidades del régimen tributario especial no requieren de la calificación del comité para gozar de los beneficios consagrados en este Título. Para el efecto, deberán presentar la declaración de renta, dentro de los plazos que el Gobierno establezca.

ARTICULO 364. LAS ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO ESTAN OBLIGADAS A LLEVAR LIBROS DE CONTABILIDAD REGISTRADOS. Las entidades sin ánimo de lucro, deberán llevar libros de contabilidad, en la forma que indique el Gobierno Nacional.

(Senado de la República de Colombia, 2003)



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	23 de noviembre de 2012						
Nombre del proyecto:	Plan estratégico para una fundación educativa caso: Berta Hernández de Ospina - Fundeber.						
Director del proyecto:	Carmen Beatriz López Hernández						
<table border="1"> <tr> <td>Nombre del estudiante</td> <td>Programa académico</td> </tr> <tr> <td>Catalina Villa López</td> <td>Ingeniería Industrial</td> </tr> <tr> <td>Maria Cecilia Ruz Barcha</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> </table>	Nombre del estudiante	Programa académico	Catalina Villa López	Ingeniería Industrial	Maria Cecilia Ruz Barcha	Ingeniería Administrativa	
Nombre del estudiante	Programa académico						
Catalina Villa López	Ingeniería Industrial						
Maria Cecilia Ruz Barcha	Ingeniería Administrativa						
Nombre del Jurado:	Jorge Sierra y Rubén Dario Botero						
Evaluación del proyecto: Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado sin mención <input type="checkbox"/> con Mención Pública <input type="checkbox"/> con Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.							

[Signature]
DIRECTOR INGENIERÍA INDUSTRIAL

[Signature]
DIRECTOR INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

[Signature]
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
Carmen Beatriz López Hernández

[Signature]
JURADO (Si lo hubo)

[Signature]
JURADO (Si lo hubo)
Rubén Dario Botero

